

# الذكاء الوجداني للقيادة التربوية

دكتور

دكتور

طه عبد العظيم حسين

سلامه عبد العظيم حسين







**الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**

---

الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

العنوان: بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن  
درباله - فيكتوريا - الإسكندرية.

تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ / ٠٠٢٠٣ (٢ خط) - موبايل / ٠١٠١٢٩٣٢٣٣

الرقم البريدى: ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.

**E- mail**

dwdpress@yahoo.com

dwdpress@biznas.com

**Website**

[http:// www.dwdpress.com](http://www.dwdpress.com)

عنوان الكتاب : الذكاء الوجدانى فى القيادة التربوية

المؤلف : د. سلامة عبد العظيم، د. طه عبد العظيم

رقم الإيداع : ٢٠٠٦ / ٣٠٠٢

الترقيم الدولى : 2 - 611 - 327 - 977



# **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**

**لألف**

**د / سلامة عبد العظيم حسين      د / طه عبد العظيم حسين**

**قسم التربية اطفارئة والإدارة التعليمية      قسم الصحة النفسية**  
**كلية التربية - جامعة بنها      كلية التربية - جامعة بنها**

**الطبعة الأولى**

**٢٠٠٦م**

**الناشر**

**دار الوفاء لنابا الطباعة والنشر**  
**للفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية**









## إهداء

إلى روح والدنا الطاهرة ...


أسكنه الله فسيح جناته

إلى أمنا الغالية ...

رمز الوفاء والتضحية

اعترافا بالفضل ... وإقرارا بالجميل ..

وأملًا في الرضا.









## مقدمة الكتاب

الحمد لله رب العالمين، الهادي إلى الصراط المستقيم، الأول بغير بداية، والآخر بغير نهاية، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، المبعوث رحمة وهداية للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد ...

يتسم العصر الذي نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتأقلم مع المستجدات والاختراعات والتعامل معها بكل ثقة وسهولة، وتأسيس هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مؤسسة عصرية تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع، ويدخل في نطاق ذلك الدور التكيف مع مفاهيم عصر العولمة في القرية الإلكترونية المحكومة بالبيت الفضائي عبر الأقمار الصناعية، وتدفق المعلومات بلا حدود عبر الكمبيوتر وشبكة الإنترنت.

ولذا يمر مجتمعنا اليوم بمرحلة من أخطر المراحل خاصة في ظل التحديات والصعوبات التي تواجهه وظهور مفاهيم حديثة مثل مفهوم الذكاء الوجداني، فلقد ظل الاهتمام بالذكاء المعرفي مسيطراً على الأذهان والباحثين لعقود طويلة من الزمن، في حين بقي مجال وعي الفرد بذاته وإدراكه لمهاراته الوجدانية والاجتماعية بعيداً كل البعد عن مجال الدراسات الإنسانية، ولكن سرعان ما لبث أن تغير الاهتمام، وأصبح التركيز ينصب على المشاعر والانفعالات لما لها من أهمية متزايدة في حياة الفرد.

وذلك حينما قدم "ماير وسالوفى" مصطلح الذكاء الوجدانى فى بداية التسعينات، منتقداً بشدة الذكاء المعرفى، ولهذا لم يعد الذكاء قاصراً على الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة فى اختبارات الذكاء المعرفية، بل أصبح يشمل مهارات أخرى مثل الوعى بالذات، وضبط الانفعالات، والدافعية، والتعاطف والمهارات الاجتماعية بوصفها تمثل المكونات الأساسية للذكاء الوجدانى.

وبالرغم من أن "ماير وسالوفى" هما أصحاب الفضل فى تقديم مفهوم الذكاء الوجدانى عام ١٩٩٠ إلا أن فضل انتشار هذا المفهوم يرجع إلى "جولمان"، ومع حداثة مفهوم الذكاء الوجدانى، إلا أنه لقى انتشاراً واسعاً وأصبح يطبق فى كثير من المجالات المختلفة لما له من أهمية فى تحقيق النجاح فى الحياة المهنية والاجتماعية للفرد.

ويمثل الذكاء الوجدانى شرط ضرورى من شروط التوافق المهنى والاجتماعى والنجاح فى الحياة، فى حين أن الفشل فى تحقيق النجاح المهنى والوظيفى مرهون فى المقام الأول بنقص للمهارات الاجتماعية والوجدانية للمديرين، فالمديرين نوى المهارات الوجدانية والانفعالية يكونون أقل تعرضاً للاضطرابات النفسية، ومن ثم يكونون أكثر توافقاً فى حياتهم العملية والمهنية أى أن الشعور بالكفاءة الوجدانية والاجتماعية لدى كل من المديرين والمعلمين والطلاب يرتبط بالتوافق فى جميع مجالات الحياة، فقد يفشل الفرد ذا الذكاء المعرفى فى حياته نتيجة لعدم سيطرته على انفعالاته وبواقعه الجامحة، فى حين يتميز الشخص ذا المستوى المرتفع من المهارات الاجتماعية والوجدانية بالثقة بالنفس والقدرة على ضبط مشاعره وانفعالاته، ويتمكن من مجابهة المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق حياته.

ولم تقتصر أهمية الذكاء الوجدانى على المجال التربوي وحده فحسب، بل امتدت لتشمل مجالات أخرى مثل مجالات الأسرة والعمل



وغيرها، وفي ظل هذه الأهمية الكبيرة للذكاء الوجداني وتطبيقاته الكثيرة في العديد من المجالات كان لابد من الاهتمام به حيث توجد ندرة على الساحة العربية في هذا المجال، ولذلك جاءت فكرة هذا الكتاب لنقدم من خلاله التأصيل النظري للذكاء الوجداني وتطبيقاته في مجال القيادة التربوية. ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب الذي يتناول ستة فصول جاءت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** ونعرض في هذا الفصل مفاهيم الذكاء الوجداني ولمحة تاريخية عن تطوره.

**الفصل الثاني:** يعرض هذا الفصل نماذج ونظريات الذكاء الوجداني، وطرق قياسه في ضوء هذه النماذج والنظريات، ثم نتناول أبعاد ومكونات الذكاء الوجداني وأنهياً بعرض العلاقة بينه وبين التوكيدية بوصفها متغيراً هاماً من متغيرات الشخصية.

**الفصل الثالث:** نوضح نظريات القيادة التربوية الفعالة وأنماطها، ومعايير جودة القيادة التربوية الفعالة، ودور القيادة في عصر العولمة.

**الفصل الرابع:** الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية ونتناول في هذا الفصل أهمية الذكاء الوجداني في المنظومة، وتأثير الذكاء الوجداني على كل من الإدارة التربوية، والتأهيل الأكاديمي، والثقافة التنظيمية، وفعالية المعلم.

**الفصل الخامس:** الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية، ويعد هذا الفصل محورياً هاماً في الكتاب حيث يوضح دواعي الحاجة إلى الذكاء الوجداني، وتأثيره على الفعالية التنظيمية، وكذلك على عملية صنع القرار وعلى الأداء الوظيفي.

**الفصل السادس: الذكاء الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة، ويركز هذا الفصل على القائد الناجح ومهارات الذكاء الوجداني، والذكاء الوجداني كبيئة فعالة للتعلم، وفي النهاية تم عرض المراحل الأساسية لجعل المؤسسة ذكية وجدانياً.**

**وأخيراً نأمل أن يحظى هذا الكتاب باهتمام كثير من المشتغلين بالعلوم التربوية والنفسية، والقائمين على تطوير التعليم، ونأمل أن يحقق هذا الكتاب النفع والفائدة المرجوة ، وأن يكون باكورة أعمال وجهوداً أخرى في مجال الذكاء الوجداني للقيادات التربوية، وأن تستفيد منه الفئات المختلفة من التربويين ولعله يسهم في إيجاد مؤسسات تربوية فعالة، ونسأل الله أن يكون خير منهل لطلاب العلوم التربوية والأكاديمية.**

**والله ولي التوفيق**

**المؤلفان**





**الذكاء الوجداني : تاريخه ومفهومه**





# الفصل الأول

## الذكاء الوجداني: تاريخه ومفهومه

### مقدمة :

لاشك أن معظم القضايا والمشاكل والنزاعات التي تحدث بين أفراد الأسرة للوحدة، أو بين أفراد المجتمع، أو بين الأسر والجماعات داخل المجتمع الواحد، أو بين المجتمعات تعزى إلى زيادة التوتر والانفعالات بصورة يصعب السيطرة عليها، وبالتالي فإن عدم القدرة على التحكم في هذه الانفعالات وخاصة الانفعالات السلبية منها قد تدفع بالفرد إلى الوقوع في برائن الأمراض النفسية والعقلية، فالذين يأتون إلى العلاج النفسي يعانون كثيراً من صعوبة التحكم في انفعالاتهم المختلفة، ومن هنا يظهر لنا أهمية الذكاء الوجداني ودوره الإيجابي في السيطرة على هذه الانفعالات وضبطها وما يتطلبه هذا من الذكاء، فزيادة الذكاء الوجداني بين أفراد المجتمع يساعد على ضبط الذات والانفعالات بينهم.

ويساعد في تحويل هذه الانفعالات السلبية من غضب، وكراهية ومؤامرات وعدوانية إلى انفعالات إيجابية من حب واهتمام وتقديم المساعدات للمحتاجين، أي إعلاء وتسامي للانفعالات السلبية في صورة يقبلها المجتمع وتساعد على تقدم المجتمع وازدهاره.

قال تعالى "وَالْحَاطِطِينَ الْغَيْطِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" ويُعتبر الذكاء الوجداني من الموضوعات التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين في علم النفس ولا سيما في الآونة الأخيرة، حيث يعتبر الذكاء الوجداني من المفاهيم النفسية الحديثة نسبياً، لذلك تعددت الترجمات العربية للمصطلح الأجنبي Emotional Intelligence تحت مسمى الذكاء الوجداني وهناك من يطلقون عليه اسم الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر.

وكثيراً ما يَستَخدم الباحثون كلمتي انفعال ووجدان كمرادفين، فعندما يعرف الانفعال يُشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يُشار إلى الخبرة الانفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقل الذكاء الانفعالي فإن ذلك يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف، والحزن، والغضب، وفريق ثانٍ يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور، والحب، والإعجاب، وفريق ثالث يُطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة وغير السارة (الإيجابية و السلبية).

ولكننا نفضل استخدام كلمة وجدان كمفهوم شامل يشير إلى المزاج Mood والانفعال والعاطفة، فالمزاج هو شعور عام غير محدد في الغالب، وعادة لا يُعرف سبب واضح له، أما الانفعال فهو أكثر حدة وله سبب وهو غالباً أقصر في المدة التي يستغرقها من الحالة المزاجية ومن أمثلته الغضب والسرور، أما العاطفة فهي مجموعة من الانفعالات تتركز حول موضوع معين، كالحب والكراهية، وعلى هذا فالذكاء الانفعالي هو جزء من الذكاء الوجداني هذا فضلاً عن أن الذكاء الوجداني يجمع بين الانفعالات الشخصية والانفعالات في سياقها الاجتماعي، ولعل أهم ما يميز الحالات الوجدانية وبخاصة الانفعالات هو التغيرات الجسمية أو الفسيولوجية المصاحبة لها، وبالتالي فالحالات الوجدانية المختلفة وما يصاحبها من تغيرات تؤثر على تفسيرنا لسلوك الأشخاص الآخرين.

وفي الحقيقة لم يكن الاهتمام بالانفعالات وتأثيرها على الحياة النفسية للفرد موضوعاً جديداً، فقد تحدثت كتب الأدب والفلسفة والديانات منذ القدم عنها، غير أن علماء النفس قد تأخروا نسبياً في دراستها علمياً، فقد كانوا لا يهتمون بدراسة الحالات الوجدانية حيث كانت هناك نظرة سائدة تتمثل في أن الانفعالات ليس لها دور في نجاح الفرد، فهي غامضة ويصعب السيطرة عليها وضبطها، وهي خاصة وشخصية ويصعب التعبير عنها لفظياً مقارنة

بالجوانب المعرفية، ومن ثم كان الاهتمام منصّباً على الجوانب المعرفية لفترة طويلة من الزمن.

غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض علماء النفس، خوفاً من سيطرة الجوانب المعرفية في علم النفس على حساب الجانب الوجداني في الشخصية مما قد يؤدي إلى الاختلال في النظر إلى الفرد باعتباره كائناً يجمع بين الوجدان والتفكير، ومن ثم تحول الاهتمام إلى دراسة الجانب الوجداني لدى الفرد إلى جانب النواحي المعرفية، وذلك لما لهما من أهمية في البناء النفسي للفرد.

فالحالات الوجدانية تنعكس على كل جهد عقلي يبذله الفرد، والجانب المعرفي أيضاً يسهم بشكل إيجابي في الحالات الوجدانية من خلال تفسير الموقف الوجداني وترميزه وتسميته، ومن خلال عملية الإفصاح والتعبير عنه، كما يمكن أن تسهم سلباً عن طريق التفسير الخاطئ للموقف، وبمعنى آخر قد يحدث تحريف في التفكير لدى الفرد بسبب حالاته الوجدانية، وعلى الجانب الآخر يسهم الوجدان في ترشيد وتنشيط التفكير، فالوجدان الإيجابي ينشط الإبداع، ويحل المشكلات ويعمل على تحديد الحلول والبدائل، ويساعد على تصنيف وتنظيم المعلومات فلا شك أن درجة تقاؤل الفرد أو تشاؤمه تنعكس على رؤيته وتقييمه لذاته، وللمواقف من حوله وبالإضافة إلى هذا فإن الحالات الوجدانية تساعد على التواصل الاجتماعي بين الأفراد، فهي لغة عامة بين البشر تتجاوز حدود اللغة المنطوقة ولذلك يرى الفرد كثيراً من الأمور الاجتماعية من خلال حالاته الوجدانية.

في حين أن الحالات الوجدانية الشديدة السلبية تشوه الإدراك، وتعطل التفكير المنظم، فمثلاً عندما يكون الفرد منفصلاً بشدة لا يرى في خصمه إلا عيوبه ولا يسمع في كلامه إلا الإهانات التي توجه إليه، فالانفعال الشديد يعمي الفرد عن رؤية الحقائق ولا يتيح له الفرصة في التفكير السليم، فالشخص القلق بشكل مرتفع نجده عندما يريد التحدث مع فتاة ينعقد لسانه،



ويعجز عن مخاطبتها وتتوه الكلمات، وبناء على ذلك فالوجدان والتفكير متداخلان تداخلاً وثيقاً .

وعن تأثير الوجدان على تناول وتجهيز المعلومات، فالوجدان يؤثر بشكل مباشر على تعلم المعلومات والخبرات، فلكي يتمكن الفرد من اكتساب معلومة ما أو خبرة من الخبرات فلا بد أن تكون الظروف آمنة بعيدة عن القلق والتهديد حتى يزداد تركيزه وتزداد قدرته على استدعاء الخبرات السابقة، وبالتالي فهم للموقف والتعامل معه عقلياً، وعندما تكون الخبرة مصحوبة بحالة وجدانية إيجابية كالفرح يزداد إتقان المعلومة، وحفظها وتخزينها في صورة واضحة يسهل استدعاؤها والاستفادة منها، وذلك لأن الناقلات العصبية في المخ البشرى تفرز مادة كيميائية تعطى شعوراً بالراحة، وذلك مع الخبرة التي تعطى هذه الأحاسيس الإيجابية، فيسجل المخ هذه المعلومة وكأنه يقول لنفسه هذه المعلومة احفظها وتذكرها، واستخدمها مستقبلاً، وتعتبر هذه الحالات الوجدانية الإيجابية التي تصاحب الخبرة بمثابة مكافأة ذاتية للمخ، وهي التي تدعو للعقل مستقبلاً لممارسة أشكال التفكير المختلفة كالابتكار، لأن المخ في هذه الحالة يكون آمناً.

أما إذا كانت الحالة الوجدانية المصاحبة للخبرة سلبية، ومؤلمة كالخوف والقلق والتهديد فإن المادة الكيميائية التي يفرزها المخ تجعل الفرد متحفزاً للرد بالمقاومة أي مقاومة دخول المعلومة أو تعلم المهارات وذلك للمحافظة على نفسه ويؤدي ذلك إلى مزيد من التوتر والقلق وبالتالي يتدنى التركيز والانتباه.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن نظرة علماء النفس قديماً إلى الانفعالات كانت سلبية على أنها تمثل عائقاً أمام التفكير، ويجب مقاومتها والحد منها لينمو تفكير الفرد ونكاؤه، ولكن هذه النظرة حديثاً قد تغيرت وأصبح ينظر إلى الانفعالات على إنها سلوكيات منظمة تحكمها قوانين تعتمد

بشكل كبير على المعرفة والبنية المعرفية للفرد فخلال الانفعالات نجد أن انتباهنا وإدراكنا في حالة استثارة تامة كما أن الانفعالات توجه عمليات استقبال وتدفق المعلومات إلى النظام المعرفي للفرد بل وتوجه تفكيره، وعلى هذا تعتبر الانفعالات قوة دافعة وإيجابية يمكنها إثارة وتوجيه السلوك للفرد.

وهذا يعنى أن النظرة الحديثة للجانب الانفعالي تعترف بأهميته المتزايدة في حياة الإنسان وبأنه عملية غير منفصلة عن التفكير بل إن الانفعال والتفكير عمليتان متفاعلتان ومتداخلتان ولا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. فالتفكير دون انفعال يصبح عقيماً والانفعال دون تفكير يصبح أعمى وأن الذكاء المعرفي وحده لا يضمن تحقيق النجاح للفرد في مجالات الحياة المختلفة وإنما يحتاج الفرد إلى مزيج من القدرات العقلية، والمهارات الانفعالية حيث يؤدي هذا المزيج إلى تحقيق النجاح. ومن هنا ظهر مفهوم الذكاء الوجداني.

ويقوم الذكاء الوجداني على فكرة مؤداها أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يتوقف على ما يوجد لدى الفرد من قدرات عقلية فقط (الذكاء المعرفي) ولكن أيضاً على ما يمتلكه الفرد من مهارات انفعالية واجتماعية اصطلح على تسميتها بالذكاء الوجداني.

وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن مصطلح الذكاء الوجداني.

### **أولاً: تاريخ الذكاء الوجداني:**

في الحقيقة إن الذكاء الوجداني ليس بجديد فهو يقوم على تاريخ طويل من البحث والتنظير في علم النفس فضلاً عن أن تعريف الذكاء من التعاريف التي اختلف حولها كثير من العلماء فمنهم من أهتم بالذكاء اللفظي مثل وكسلر، ومنهم من ميز بين ثلاثة أنواع من الذكاء مثل (ثورنديك) في عام ١٩٢٠ وهي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي وعرفه بأنه القدرة على فهم الآخرين والتصرف في العلاقات الاجتماعية

بإيجابية وعلى ذلك يعتبر ثورنديك من أوائل من قاموا بتحديد أحد جوانب الذكاء الوجداني ممثلاً ذلك في الذكاء الاجتماعي الذي حدده، وحيث إنه لا يوجد اتفاق على تعريف الذكاء من جانب علماء النفس فقد جاءت تعريف الذكاء مختلفة، ويؤكد جميعها على قياس الجوانب المعرفية العقلية للفرد في إغفال منها للجوانب الانفعالية لديه.

ومن ثم كان أحد أسباب اهتمام الباحثين بمفهوم الذكاء الوجداني هو أن مقاييس الذكاء كانت تركز على المحتوى المعرفي فقط وإهمال للجوانب الوجدانية للفرد، ومن ثم تحول الاهتمام إلى العوامل الوجدانية لما لها من أهمية وضرورة في التنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة. وبالتالي لا يمكن قياس الذكاء دون أن تشمل الاختبارات على قياس الحالات الوجدانية للفرد.

وربما يكون الدافع للاهتمام بالذكاء الوجداني أيضاً من قبل الباحثين والعلماء هو ذلك السؤال الملح على عقولهم، وهو ما الذي يجعل أناس يتمتعون بذكاء معرفي مرتفع يتعثرون في العمل وفي مجالات الحياة، بينما آخرون من نوى الذكاء المعرفي المتواضع يحققون نجاحاً كبيراً؟!، وبالتالي فلا بد أن هؤلاء لديهم مهارات وكفاءات انفعالية واجتماعية لتحقيق ذلك النجاح.

ومما هو جدير بالذكر أن فكرة الذكاء الواحد ظلت مسيطرة على الأذهان لفترة طويلة، وذلك لشدة سيطرة نظرية العامل العام ومصطلح نسبة الذكاء على دراسات علم النفس ثم جاء "هوارد جاردنر Gardner عام ١٩٨٣" بنظريته في "الذكاءات المتعددة" Multiple Intelligences ، ليقدّم صورة أخرى غير صورة للذكاء الواحد (الاحادي) ولينتقد بشدة منحني التوزيع الاعتيادي، وبالتالي نظرية العامل العام General Factor ورافضاً عدم انحصار الذكاء في قدرات عقلية فقط، ومن ثم قدم في كتابه المعروف

(أطر العقل Frames of mind ) مفهوم الذكاءات المتعددة. حيث رأى أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوعة يمتلكها كل فرد بدرجات متباينة وعلى هذا صنف جاردنر الذكاء إلى سبعة أنواع وهي:

١- الذكاء اللغوي: ويتمثل في القدرة على استخدام الألفاظ بكفاءة في التعبير، والاتصال كما في رواية الحكايات، والخطابة السياسية، أو كتابة، كما في الشعر والتمثيل والصحافة والتأليف والبلاغة في استخدام اللغة لإقناع الآخرين بعمل شيء معين.

٢- الذكاء المنطقي- الرياضي: وهو ما يتعلق بالأرقام والمنطق، ويعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة، كما يبدو في أداء الرياضي والمحاسب الإحصائي، وكذلك القدرة على التفكير المنطقي كما يبدو في أداء العلماء، ومصممي برامج الحاسب الآلي.

٣- الذكاء المكاني: وهو ما يتعلق بالصور والخيالات ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، كما يبدو في أداء النحات والطيّار، والقيام بعمل تحولات بناءً على تلك الإدراك، كما في عمل (مصمم الديكور والمهندس المعماري والمخترع) وهذا الذكاء يتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشكال.

٤- الذكاء الحركي: وهو يتعلق بحركة وإحساس الجسم واليدين ويعني القدرة على استخدام الفرد لجسده للتعبير عن الأفكار، والمشاعر كما يبدو في أداء الممثل والراقص، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء كما يبدو في أداء النحات والجراح والميكانيكي، ويتضمن هذا الذكاء مهارات جسمية معينة مثل: التآزر والمهارة والقوة والمرونة والسرعة.

٥- الذكاء الموسيقي: وهو يتعلق بالأنغام والألحان والآلات الموسيقية، ويعني القدرة على إدراك الموسيقي والتحليل الموسيقي مثل: الناقد



الموسيقي، والإنتاج الموسيقي مثل المؤلف الموسيقي، والتعبير الموسيقي مثل: العازف الموسيقي.

٦- الذكاء بين الأفراد: وهو يتضمن العلاقة بين الفرد والآخرين، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتمييز بينهما، وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم ويتضمن ذلك الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين، والاستجابة بطريقة مناسبة إزاء المواقف الاجتماعية.

٧- الذكاء الداخلي الشخصي: ويعني قدرة الفرد على فهم مشاعره ودوافعه الذاتية، وهو يتضمن معرفة الذات والقدرة على التصرف بشكل ملائم في ضوء هذه المعرفة، ويتضمن ذلك أن يكون لديك صورة دقيقة عن نفسك (جوانب القوة والضعف) والقدرة على التمييز بين الانفعالات المختلفة، وتسميتها وتوظيفها والقدرة على الضبط الذاتي.

ولذلك تختلف نظرية "جاردنر" في تفسيرها للذكاء عن النظريات التقليدية التي كانت تفسر الذكاء في جانبين فقط هما الجانب اللفظي والجانب العددي وبالإضافة إلى هذه الأنواع من الذكاء التي قدمها جاردنر نود الإشارة إلى أن عدد الذكاءات عند جاردنر قد بلغت (٣١) نوعاً من الذكاء، منها الذكاء الأخلاقي والذكاء البيئي، وذكاء الحواس، والذكاء الجنسي والذكاء الوجداني، وذكاء المرح أو الدعابة وغيرها.

وهكذا يعد كتاب "جاردنر" المسمى "أطر العقل" والذي صدر عام ١٩٨٣. لدحض فكرة معامل الذكاء كأساس للنجاح في الحياة بمعنى أن كتابات جاردنر عن الذكاء البيئشخصي، والذكاء داخل الشخص على وجه الخصوص هي التي مهدت الطريق للتنظير الموسع عن الذكاء الوجداني

وبذلك يكون جارنر قد أرسى دعائم نوع جديد من الذكاء هو الذكاء الوجداني

وفي عام ١٩٧٣ عرض "أبو حطب" تصوراً للذكاء وصنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الوجداني، ثم في عام ١٩٧٨ اقام بتصنيف للذكاء مرة أخرى إلى سبعة أنواع هي الذكاء الحسي، والذكاء الحركي، والذكاء الالراكي، والذكاء الرمزي، والذكاء السيمانتى، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الشخصي.

ولكنه في عام ١٩٨٣ عاد إلى التصنيف الثلاثي مرة أخرى، وقد تضمن هذا الذكاء الموضوعي (غير الشخصي)، والذكاء الاجتماعي، ويتمثل في إدراك العلاقات بين الأشخاص والذكاء الشخصي (أي داخل الشخص الواحد).

ويتداخل مفهوم الذكاء الشخصي عند "أبو حطب" جزئياً مع مفهوم "جارنر" من حيث قدرة الفرد على الاستبصار الداخلي لذاته، ولكنه أكثر تحديداً حيث يحصره أبو حطب في الدقة وحسن المطابقة بين التقرير الذاتي للفرد عن عالمه الداخلي ومحكات موضوعية مرتبطة بتقبل الملاحظة الخارجية، ويمكن تقديره كمياً وكيفياً بالفرق بين التقدير الذاتي وهذا المحك، وكلما زاد الفرق دل ذلك على زيادة الذكاء الشخصي والعكس صحيح، ولقد أشار "أبو حطب" إلى أن الذكاء داخل الشخص يتحدد في ضوء المسافة بين تقديره لذاته وأدائه الفعلي.

ولقد كانت البداية الأولى في استخدام مفهوم الذكاء الوجداني عام ١٩٩٠ حيث قدم كل من "سالوفى وماير Salovey & Mayer" مقالاً أشارا فيه إلى أن الذكاء الوجداني هو نوع من الذكاء الاجتماعي، ومن ثم كان لجهود "ماير وسالوفى" السبق في تقديم هذا المفهوم.

وفي عام ١٩٩٥ نشر "جولمان Golman " كتابه "الذكاء الوجداني" والذي تناول فيه طبيعته والمجالات التي لها دور في نجاح الفرد في مجالات الحياة العملية وتلي ذلك سلسلة من المقالات والكتب التي تناولت هذا المفهوم وتطبيقاته، والتي تضمنت أن الذكاء العام وحده لا يضمن تحقيق الفرد للنجاح في المجالات العملية، وإنما يحتاج الفرد إلى مزيج من المهارات الانفعالية والاجتماعية، بحيث يؤدي هذا المزيج والذي نطلق عليه الذكاء الوجداني، إلى تحقيق النجاح في مجالات الحياة المختلفة، ولذلك فإن من أهم خصائص الذكاء الوجداني: أنه يعني بطبيعة الأفراد والجماعات والمجتمع برمته، ويمكن للفرد أن يوجد علاقة بين انفعالاته وتفكيره من ناحية وبين تفكير وانفعالات الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى بحيث يجعل تلك العلاقة بمثابة الجسر الذي يؤدي به إلى الوصول إلى النجاح في المجالات المختلفة من الحياة، ويؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى تقوية الذكاء الوجداني، ومهاراته المختلفة، والمهارات الاجتماعية لدى ذلك الفرد.

وإن الذكاء الوجداني يدخل في جميع التخصصات والاختصاصات النفسية والتربوية والاقتصادية، حيث يمكن للفرد أن يتعلم كيفية تطوير وتنمية ذكائه الوجداني عن طريق التعلم والاكتساب، فللذكاء الوجداني دور مهماً في دفع الفرد نحو الوصول إلى الهدف والأخذ بيده لتحقيق النجاح في حياته العملية والاجتماعية وذلك لما ينطوي عليه من أهمية في جعل الفرد يركز على انفعالاته وإعطائها القدر المناسب من الاهتمام، علاوة على الاهتمام بمشاعر الآخرين، والتفاعل معهم بطريقة إيجابية ولم تقتصر أهميته على مجالات العمل فقط بل امتدت لتشمل مجالات الأسرة والدراسة وإدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد أوضحت الأبحاث أن الأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الذكاء الوجداني يتسمون بالثقة بالنفس وضبط الانفعالات والتعبير عنها بشكل إيجابي والتفاؤل والقدرة على تنظيم انفعالاتهم وحل

الصراعات ومجابهة الضغوط الحياتية والقدرة على بناء علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين والاستجابة نحوهم بطريقة توكيدية، ومن ثم يكونون أكثر توافقاً، وأقل عرضة للوقوع في دائرة الاضطرابات النفسية.

ومن هذا المنطلق يُعدّ الذكاء الوجداني من المحددات الرئيسية في تحقيق النجاح في الحياة لدى الأفراد حيث إنه يساعد الفرد على معرفة وفهم مشاعره ويمكنه من التحكم فيها والتواصل مع الآخرين، والتعاطف معهم في حين أن نقص الذكاء الوجداني يؤدي إلى الفشل حيث لا يستطيع الفرد التحكم في انفعالاته والسيطرة عليها وفهم مشاعر الآخرين، وكما أن تفاعل البيئة والوراثة يؤثران تأثيراً كبيراً في تنمية وتقوية الذكاء العام لدى الفرد فإنهما يلعبان دوراً مهماً في تنمية الذكاء الوجداني أيضاً غير أن الذكاء الوجداني يكون أقل درجة من حيث تأثيره بالعوامل الوراثية، ولكن قد يكون دور البيئة في هذا أقوى، وأكثر فعالية مما هي عليه في حالة الذكاء العام مما يعطى الفرصة للأباء والقائمين على تربية وتنشئة الأطفال والمراهقين في أن يقوموا بتنمية الذكاء الوجداني لديهم.

وفي عام ١٩٩٨ قام "بار- أون Reuven Bar-On" بتطوير مفهومه عن الذكاء الوجداني في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية ولذلك فإنه استخدم لفظ نسبة وقيمة الذكاء في عام ١٩٨٨ لوصف نموجه الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والاجتماعية لدى المدير.

ولقد ظهرت البدايات الأولى لفكرة الذكاء الوجداني في رأس جولمان مؤلف كتاب " الذكاء الوجداني " من خلال ذلك الحدث حيث يقول :



" ما زلت أنكر ذلك المساء شديد الرطوبة من أحد أيام شهر أغسطس في مدينة نيويورك حيث التجهم والتوتر هما السمة الغالبة علي وجوه الناس، كنت في طريق عودتي إلى الفندق، وبينما كنت أصد إلى الحافلة شد انتباهي سائق الحافلة وكان رجلا في منتصف العمر أسمر اللون، وترسم علي وجهه ابتسامة دافئة وقد حياتي بود قائلا: مرحبا، كيف حالك ؟ وبعد أن أخذت مكاني سمعته يرحب بكل راكب يصعد الحافلة وهو يشق طريقه ببطء وسط زحام المدينة، وكانت ملامح الدهشة تبدو علي ملامح كل راكب مثلي تماما، ولأن الجميع استغرقهم تلك المزاج الكئيب لذلك المساء شديد الرطوبة، لم تحظ تحية السائق بالرد إلا من عدد محدد منهم، غير أنه مع تقدم سيره وسط الزحام الخائق إلي وسط المدينة حدث تحول بطيء وسحري داخل الحافلة ، فقد ظل السائق يجري حديثا مع نفسه شد اهتمام جميع الركاب، سمعناه يطق بصوت مرتفع علي كل ما نراه من النوافذ حولنا مثل " في هذا المحل تخفيض هائل في الأسعار " أو " في هذا المتحف معرض رائع " أو " هل سمعتم عن الفيلم الجديد الذي بدأ عرضه في هذه السينما ؟ "، ومع الوقت انتقلت عدوي ابتهاجه بما تتمتع به المدينة من إمكانيات ثرية إلي الركاب، ونزل كل فرد في محطته وقد خلع عن وجهه ذلك القناع المتجهم الذي صعد به، وعندما كان السائق يودع كلا منهم بقوله إلي اللقاء .. يوما سعيداً .. كان الرد يأتيه بابتسامه جميلة علي الوجوه "، لقد انطبع ذلك الموقف في ذاكرتي وقتا طويلا وتخللت ذلك الفيروس فيروس المشاعر الجميلة " الذي انتشر بين الركاب واعتبرت ذلك السائق مصلحا بجوب المدينة، أو باعث الروح المعنوية في مجموعة من البشر، بمقدرته السحرية التخفيف من حالة التجهم الشديد المرتسمة علي وجوه الركاب، فإذا بقلوبهم تنفتح قليلا، ويتحول ذلك التجهم المرسوم علي الوجوه إلي ابتسامة جميلة.

وبعد هذا العرض الموجز لما ذكره جولمان يوضح عناصر الذكاء الوجداني لدي سائق الحافلة فهو قد أدرك تأثير ذلك اليوم علي ذاته هو أولا وأدرك معاناة الركاب من الشيء الذي يعاني هو منه، ثم استطاع أن يسيطر علي مشاعره السلبية ويطلق العنان لمشاعر ايجابية من التعاطف والود والمحبة، وقد تفجرت هذه المشاعر الايجابية بداخله من خلال إدراك إبداعه استطاع من خلاله أن يخترق سحب الكآبة والرطوبة والزحام، لييري مواطن الجمال في المدينة فيبهج أولا بها ثم ينقلها إلي كل راكب في الحافلة لتنتقل من خلالهم إلي باقي أنحاء المدينة ، وهؤلاء الأشخاص نوي الذكاء الوجداني المرتفع ربما يكونون متوسطي الذكاء العقلي، ومع ذلك نجدهم يحققون نجاحات هائلة في الدراسة والعمل وفي العلاقات الاجتماعية وفي الحياة العائلية ونجدهم متألقين لامعين في مجالاتهم.

ومن هنا نشأت فكرة أن للإنسان عقليين أحدهما عقل مفكر أو منطقي ( موضوع تحليلي تجريبي ) يقوم على الفهم والإدراك التام والآخر عقل وجداني ومقره القلب وأن جودة حياة الفرد تستوجب ضرورة التناغم والترابط بينهما ، غير أن هناك اختلافات بينهما من حيث السرعة والدقة، فالمخ الوجداني يُعدّ هو المسئول عن تحديد نوع مشاعرنا، ويهتم بالسرعة على حساب الدقة مقارنة بالمخ المنطقي الذي يستغرق مدة أطول في تناول المعلومات وتسجيلها والاستجابة عليها ، وتكمن أهمية المخ الوجداني في قراءة المشاعر والانفعالات من خلال إصدار الأحكام السريعة، ومن ثم فهو يُعدّ بمثابة جهاز إنذار ينبهنا للخطر وربما لو انتظرنا المخ المنطقي لإصدار مثل هذه الأحكام لكانت النتيجة هي الموت ورغم سيطرة ثنائية العقل والوجدان على وظائف المخ فهما يعملان معا في علاقة تكاملية .

وفي هذا الكتاب سوف نركز علي دور الذكاء الوجداني في زيادة قدرة المديرين علي القيام بالعمليات الإدارية من تدريب وصنع قرار، وقيادة

وأداء وظيفي سواء كان المدير مدير مدرسة، أو مدير مؤسسة تربوية أو قطاع خاص، وينوه أيضا إلى ضرورة تمتع المدرسين بمهارات الذكاء الوجداني أيضا لدورها البالغ في التأثير على ردود أفعال الطلاب في المؤسسة التعليمية.

## ثانيا: مفهوم الذكاء الوجداني:

لازال مفهوم الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومن ثم يكتنف دراسته بعض الغموض، ولذلك تتباين تعريفاته تبعا لتباين العلماء واختلاف توجهاتهم النظرية المتعددة، ففي عام ١٩٩٠ عرفا "سالوفي وماير" للذكاء الوجداني بأنه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات الذاتية، والتحكم فيها وتنظيمها، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين، وأن الذكاء الوجداني يتضمن أربعة أبعاد وهي التعرف على الانفعالات وتوظيفها وفهمها وإدارتها وسوف نوضحها لاحقاً.

ولقد توصل "ماير وسالوفي" عام ١٩٩٩ في بحث لهما أن الأفراد نوى الذكاء الوجداني المرتفع يكونون أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وأكثر قدرة على إقامة علاقات اجتماعية مناسبة، كما أنهم يكونون لديهم القدرة على مراقبة انفعالاتهم ومشاعرهم والتحكم فيها، وتنظيم تلك الانفعالات وفق انفعالات ومشاعر الآخرين.

ويرى "ماير وسالوفي" أن من علامات نضج الذكاء الوجداني لدى الفرد هو تقبله لجميع الخبرات الانفعالية سواء كانت سارة أم غير سارة، والقدرة على التمييز بين الإحساس بالانفعال والاستجابة بمقتضاه كإظهار الابتسامة أمام الآخرين رغم شعوره بالحزن لأمر ما، أو إظهار علامات الحزن في عزاء لزميل توفي أحد أقاربه مثلاً رغم أن الفرد لا يشعر بالحزن فعلياً، أو عدم إظهار الفرد غضبه أمام زملائه حتى لا يفسد اجتماعهم رغم إحساسه بالظلم.



وفي الحقيقة أرى أن هذا ليس بذكاء وجداني، بل هو يمثل عملية أقرب إلى خداع الذات منها إلى إدارة الانفعالات وفهمها.

لقد عرف "ماير وسالوفي" (١٩٩٠) الذكاء الوجداني بأنه عبارة عن قدرة الفرد علي إدراك انفعالاته للوصول إلي تعميم ذلك الانفعال ليساعده علي التفكير، وعلي فهم ومعرفة انفعال الآخرين بحيث يؤدي إلي تنظيم وتطوير النمو المتعلق بتلك الانفعالات، وقد حددا الذكاء الوجداني بأربعة جوانب هي:

١- التعرف على الانفعالات: ويتضمن التعرف على انفعالات الذات، وانفعالات الآخرين والتعبير بدقة عن الانفعالات، والتمييز بين الانفعالات الصادقة والمزيفة.

٢- توظيف الانفعالات: وتشير إلى استخدام الانفعالات لتوجيه الانتباه للمعلومات المهمة في الموقف وتوليد الانفعالات الحية، والتأرجح بين عدة انفعالات لرؤية الأمور من زوايا مختلفة.

٣- فهم الانفعالات: وتشير إلى تسمية الانفعالات والتمييز بين الانفعالات المتشابهة، وفهم الانفعالات المركبة مثل: الغيرة فهي تتضمن الغضب والحسد والخوف، والانفعالات المتناقضة مثل: الجمع بين الحب والكراهية لشخص ما وملاحظة التغيرات التي تحدث في مستوى الانفعال سواء من حيث الشدة مثل مستوى الغضب، أو من حيث النوع (من الحسد إلى الغيرة).

٤- إدارة الانفعالات وتشير إلى تقبل المشاعر والانفعالات السارة وغير السارة وإدارة الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين دون كبثها.

أي يصفأ الذكاء الوجداني بأنه قدرة المدير (أو الفرد) علي الربط بفعالية بين المنطق والعقل وبين الوجدان والمشاعر اعتمادا علي الاستعانة بالمشاعر والانفعالات في التفكير بمنطقية وعقلانية في ردود الفعل تجاه تلك

الانفعالات، أي ينبع الذكاء الوجداني أساساً من الحقيقة القائلة بأن قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والإدراكية تتشكل أساساً تبعاً لطبيعة المشاعر، ولطبيعة أسلوب إدارة تلك المشاعر وتوظيفها في تلبية احتياجات ومطالب الفرد الجسمانية، والوجدانية والفكرية.

ويختلف الذكاء الوجداني اختلافاً كلياً عن قابلية واستعداد الفرد لتجربة بعض أنماط للمشاعر النابعة من السمات الشخصية سواء الإيجابية أم السلبية، ولذلك فإننا نقول: أن الذكاء الوجداني عبارة عن مجموعة من السمات والصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية والتي تمكن المدير من تفهم مشاعر وانفعالات ذاته أولاً، ثم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته الإدارية والاجتماعية انطلاقاً من تلك المهارات.

يتضح من نظرية "ماير وسالوفي" أن الذكاء الوجداني يشتمل على عدة أوجه تتمثل في :

١- تقييم المشاعر والتعبير عنها: تشتمل تلك المرحلة على تقييم الفرد لمشاعره الذاتية، ومشاعر الآخرين والتعبير عنها، فكل فرد يختلف عن الآخرين في درجة إدراك كل منهم لمشاعره ودرجة رد فعله تجاه تلك المشاعر سواء رد فعل لفظي أم غير لفظي.

فالتقييم الجيد للمشاعر يساعده أيضاً على التأكد من أنه لديه مهارة وقدرة كبيرة في التواصل مع الآخرين بفعالية، وذلك لتلبية مطالبهم الفردية والمهنية للوصول إلى الهدف، والغاية الأسمى من وجود كلا منهما في المؤسسة. ولذلك فإن "ماير" اكتشف أن المديرين يميلون إلى إتباع أساليب متميزة للعناية بعواطفهم وقدراتهم الوجدانية والتعامل معهما، وعلى هذا ينقسم المديرون بحسب أسلوب التعامل مع مشاعرهم وعواطفهم وانفعالاتهم والتعبير عنها كالتالي:

أ- الوعي بالذات: تتميز تلك المجموعة من المديرين بقدرتهم على إدراك حالتهم النفسية أثناء معاشتها بصورة متسمة ببعض الحنكة والخبرة في ما يخص حياتهم الوجدانية والانفعالية، ويمثل إدراكهم الواضح لانفعالاتهم ومشاعرهم أساساً لسماتهم الشخصية، وذلك لأنهم شخصيات استقلالية واثقة من إمكانياتها ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، ويميلون أيضاً إلى النظر إلى الحياة نظرة إيجابية وعندما يُعكر مزاجهم لا يهتمون بذلك المزاج السيئ ولا يستبدون بأفكارهم، فهم قادرون على الخروج من ذلك المزاج السيئ في أسرع وقت ممكن ، وباختصار تساعد عقلايتهم على إدارة عواطفهم وانفعالاتهم وتقييمها والتعبير عنها بصورة جيدة وفعالة.

ب - الغارقون في انفعالاتهم: يشعر هؤلاء المديرون غالباً بأنهم غارقون في انفعالاتهم ، عاجزون عن الخروج منها ، وكان حالتهم النفسية قد تملكهم تماماً وهم أيضاً متقلبو المزاج، غير مدركين لمشاعرهم إلى الدرجة التي يضيعون فيها ويتيهون عن أهدافهم إلى حد ما، ومن ثم فهم قليلاً ما يحاولون الهرب والخروج من حالتهم النفسية السيئة كما يشعرون بعجزهم عن التحكم في حياتهم العاطفية، فهم أناس مغلوبون على أمرهم فاقدوا السيطرة على عواطفهم ومشاعرهم.

ج- المتقبلون لمشاعرهم : على الرغم من وضوح رؤية هؤلاء المديرين بالنسبة لمشاعرهم فإنهم يميلون إلى تقبل حالتهم النفسية والوجدانية دون بذل أدنى جهد لتغييرها ، ويبدوا أن هناك مجموعتين من المتقبلين لمشاعرهم :

فتشمل المجموعة الأولى من هم عادة في حالة مزاجية جيدة ومن ثم ليس لديهم أي دافع إلى تغييرها ، وتشمل المجموعة الثانية من لهم رؤية واضحة وإدراكاً جيداً لحالتهم النفسية الوجدانية، ومع ذلك فهم يتعرضون



لحالة وجدانية ونفسية سيئة ويتقبلونها كأمر واقع ولا يبذلون أدنى جهد لتغييرها على الرغم من شعورهم بالاكْتئاب نتيجة لتلك الحالة المزاجية السيئة، وهذا النموذج من المتقبلين لمشاعرهم يدخل في إطار المكتئبين الذين استكانوا واستسلموا لليأس والإحباط ولا يقدرّون الفكّك منه .

٢- توفير المعارف الوجدانية: يتعلّق الذكاء الوجداني بفهم وإدراك كل من محددات المشاعر والنتائج المترتبة عليها، وأيضاً بكيفية تشكيل المشاعر وتغييرها بمرور المراحل الزمنية المختلفة، وذلك لأن كل فرد يختلف عن الآخر في درجة استيعابه للموقف الذي يتعرض له ودرجة فهمه للفرد أمامه، وذلك لأن المدير الذي تتنابه الدهشة والانزعاج حينما يكون رد الفعل والانطبّاع الأول لأحد الموظفين هو الخوف والقلق من أحد قرارات المدير، فإن ذلك المدير لا يتوافر لديه المعلومات الكافية لتحديد محددات المشاعر وفهمها وفهم النتائج المترتبة عليها ، وبمضي الوقت تتغير المشاعر ويتحول من حال إلى حال فمثلاً من الممكن أن يتحول قلق وخوف الموظفين إلى درجة عالية من الإثارة والهيّاج النفسي ، فكما تختلف درجة إدراك كل مدير لمحددات المشاعر فكذلك تختلف درجة إدراك كل منهم للنتائج المترتبة على تلك المشاعر، فهناك بعض المديرين الذين يعرفون جيداً تأثير مشاعرهم على الآخرين ولذلك يحاولون استغلال ذلك لمصلحة العمل في المؤسسة، وهناك أيضاً بعض المديرين غافلون عن تأثير المشاعر الخاصة بهم على الموظفين.

ومن أوضح الأمثلة على ذلك النوع من المديرين الذي يرجع إلى بيته في حالة مزاجية سيئة بعد عمل طويل وشاق ويرفض التحدث مع أطفاله وزوجته، وبالتالي فإنه لا يدرك أو يتغافل عن تأثير تلك المشاعر السيئة على نسبة استيعاب الطلاب داخل المدرسة وخارجها ومن الممكن أن يؤدي إلى العديد من المشكلات النفسية لأفراد عائلته وقد يتطور الأمر بهم إلى الفشل،

ولذلك فإن إدراك المدير أو للفرد لمحددات المشاعر والمؤثرات عليها والنتائج المترتبة على تلك المشاعر يسهمان بدور كبير في تحديد فعالية المدير من عدمها في التعامل مع تلك الأمور

٣- إدارة المشاعر: يشتمل الذكاء الوجداني علي العديد من الأبعاد المتعلقة بالمشاعر سواء بإدارة المشاعر الذاتية الخاصة بالمدير أو بإدارة المشاعر الخاصة بالآخرين، وذلك لأن الذكاء الوجداني يبرز قدرة المدير ودرجة الفروق الفردية بين المديرين في إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بصورة أو بأخرى، ومما لا شك فيه أن أسلوب المدير في إدارة مشاعره الداخلية يعتمد علي معرفة ذلك المدير، وإدراكه لمحددات المشاعر والنتائج المترتبة عليها، وأيضا علي تمييز الجيد والردئ من المشاعر، فالذكاء الوجداني يزيد من قدرة المدير علي التنبؤ بردود فعل واستجابات كل موظف تجاه أحد المواقف المهنية ، وتلك من أهم المهارات الشخصية والتي تمثل عجلة ومحرك التأثير الاجتماعي للمدير علي الآخرين، ولذلك فإذا أراد المدير أن يزيد من قدرته علي إدارة مشاعر وعواطف الآخرين فيجب أن يكون قادراً علي تقييم المشاعر والتعبير عنها، ويستفيد من تلك المشاعر استفادة فعالة، وتتوافر لديه معرفة وجدانية هامة تساهم في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لديه، ومما سبق يتضح لنا أن هذه الأبعاد السابقة للذكاء الوجداني تزيد من قدرة المدير علي التأثير في مشاعر الآخرين، وعلي قدرته في إدارة مشاعرهم أيضا.

أما مفهوم الذكاء الوجداني عند "جولمان Golman ١٩٩٥" يشير إلى قدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات، وعلى إدارة الانفعالات، والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال.

ومما يلاحظ على هذا التعريف أنه يتضمن مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية اللازمة لنجاح الفرد في عمله أو في حياته. ويقول "جولمان": إن فهمه للنكاء الوجداني مبنى على مفهوم "جارنر" في النكاءات المتعددة وخاصة النكاء الشخصي والنكاء بين الأفراد، ولذلك نجد أن مفهوم النكاء الشخصي عند "جارنر" قريب لمفهوم الوعي بالذات عند "جولمان".

ومما سبق يتبين لنا أهمية المشاعر في حياتنا وهذا ما دعا "جولمان" عام ١٩٩٥ أن يجعل الفصل الأول من كتابه "النكاء الوجداني"، يركز تركيزاً شديداً على نشأة المشاعر وتطورها ودورها، وفيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى أهمية المشاعر في حياتنا:

١- صنع القرار: تعتبر المشاعر من أغني المصادر بالمعلومات والمعارف، حيث أنها تساعدنا بصورة كبيرة في صنع القرار، فإذا لم يكن لدى الفرد القدرة على إدارة تلك المشاعر بفعالية وبصورة جيدة، فإنه لن يتمكن من أخذ أي قرار جيد في حياته، وذلك لأنه لا يتوافر لديه المعرفة الخاصة بتأثير تلك المشاعر على الآخرين وعلى نفسه.

٢- التواصل مع الآخرين: تساعدنا المشاعر على التواصل مع الآخرين والتعبير عن آراءنا لهم والاستماع إلى آرائهم، فعلى سبيل المثال تساعدنا تعبيرات الوجه ونبرات الصوت على إبراز العديد من المشاعر الداخلية، وذلك لأننا لو كنا نشعر بالحزن أو الكآبة مثلاً فإننا من خلال تعبيرات الوجه نبرز للآخرين أننا في حاجة إلي مساعدتهم، ولو توافرت لدينا مهارات النكاء الوجداني، فإننا سوف نكون أكثر قدرة على التعبير عن حاجاتنا ومطالبنا الوجدانية بصورة أكبر، وبالتالي سوف تزداد فرصه تلبية تلك المطالب، ولو كانت لدينا مهارة أيضاً في الاستماع إلي مطالب الآخرين، وتفهم مشاعرهم فإننا سوف نكون أكثر قدره على مساعدتهم،



والاهتمام بتلبيتها وضرورة حل تلك المشكلات الوجدانية ويكون التواصل بشقيه اللفظي وغير اللفظي .

٣- السعادة والراحة : يعتبر الأسلوب الوحيد لمعرفة أن الفرد يشعر بالسعادة هو ظهور ذلك علي تصرفاته وتعبيراته، فحينما نشعر بالسعادة، فإننا نشعر بالراحة والطمأنينة، وذلك لن يتحقق دون توافر مهارات الذكاء الوجداني والتي تساعد بصورة كبيرة في تلبية مطالبنا وحاجاتنا الوجدانية، وفي التنبؤ بردود الأفعال، والاستجابات الوجدانية لمطالب ومشاعر الآخرين، فبدون تلبية تلك المطالب الوجدانية لن يشعر الفرد بالسعادة حتى وإن كان يشعر بالشبع أو غير ذلك من المطالب والحاجات الجسمانية، فالمشاعر هي التي تميز السعيد من غيره، ولذلك من الأفضل جداً الاهتمام بتوفير المعرفة الكاملة والمهارة اللازمة لتحديد المشاعر، وذلك لأن ذلك يساعدنا علي الشعور بسعادة أكثر من غيرنا .

٤- الوحدة والتكامل: تمثل المشاعر الحل الوحيد والسبيل الوحيد لتحقيق الوحدة والتكامل بين أفراد المجتمع الواحد وذلك لأنه عندما يكون المجتمع نكياً وجدانياً فإن جميع أفرادهم يعملون علي تلبية مطالب الآخرين، وعدم إيذائهم وجدانياً وعاطفياً، وبالتالي يؤدي ذلك إلي التكامل والوحدة بين أفراد المجتمع وهذا لن يتحقق إلا من خلال توافر مهارات الذكاء الوجداني، لأن الذكاء الوجداني يتكون من مجموعه من المهارات والكفاءات التي تساهم بصورة كبيرة في زيادة قدرات الفرد علي فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وزيادة قدرته علي تقييم الحالة النفسية والوجدانية للآخرين وبالتالي العمل علي تلبية تلك المطالب الوجدانية والنفسية مما يزيد من تأثير ذلك الفرد علي آراء الآخرين، وهذا يحقق التكامل بين أفراد المجتمع الواحد.

ومما سبق يتضح لنا أهمية المشاعر في حياتنا ودورها البالغ في التأثير علي جميع الأفراد من مدير وموظف وطالب ومدرس وعامل وغير ذلك من فئات المجتمع، ولذلك برزت أهمية الذكاء الوجداني وضرورة تمتع جميع أعضاء المجتمع بمهارات الذكاء الوجداني وذلك لتحويل المجتمع إلي مجتمع مثالي؛ لأن الذكاء الوجداني يتمثل في قدرة المدير أو الفرد علي الاستجابة الصحيحة والفعالة، والناجحة لمجموعة كبيرة من المثيرات الوجدانية الداخلية، أو المثيرات النابعة من البيئة الخارجية المحيطة بالفرد حيث يشكل الذكاء الوجداني من ثلاثة أبعاد نفسية مهمة جدا تؤثر علي جميع ضروب حياة الفرد أو المدير، وهي الكفاءة الوجدانية ، والنضج الوجداني ، والحساسية الوجدانية والتي تحفز الفرد وتزيد من مهارته في الإدراك الواقعي والتعبير الجيد والأمين والتعامل الماهر مع أساليب الفرد السلوكية.

وتتمثل الكفاءة الوجدانية في قدرة المدير علي الاستجابة الماهرة والفعالة للمؤثرات أو المثيرات الوجدانية النابعة من المواقف المختلفة، وأيضا تتمثل في ارتفاع مستوى التقييم الشخصي لدي المدير، وأسلوبه الفعال في التواصل مع الآخرين والتعبير عن الآراء بفعالية ومهارة، وقدرة المدير أيضا على التعامل بشكل جيد مع المشاكل الوجدانية من إحباطات وصراعات، وصعوبات نفسية، واضطرابات وجدانية ، وقدرة المدير أيضا على الاستمتاع بمشاعره وعواطفه وفي القيام بكل ما يؤدي إلي النجاح، وبقدرة المدير ومهاراته في التواصل والتكامل مع الآخرين داخل المجتمع؛ فالكفاءة الوجدانية عبارة عن قدرة متعلمة قائمة علي الذكاء الوجداني، وينتج عنها الأداء البارز في العمل فالفرد في حاجة إلي الكفاءة الوجدانية لكي يتمكن من الاستفادة من قدراته وامكانياته علي الوجه الأكمل، فالسبب في العجز عن الاستفادة من قدراتنا المعرفية هو غياب الكفاءة الوجدانية.

ويتمثل النضج الوجداني في تقييم المدير لمشاعره والوعي بالذات ولعواطف الآخرين ومشاعرهم، وفي تحديد المشاعر والتعبير عنها وفي التوازن بين العقل والقلب وقابليته للتغير، وإعجابه بآراء الآخرين الجيدة، وفي بذل العديد من الجهودات لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وإبعاد ما يثير القلق والاضطرابات، فهذا النضج الوجداني يجعله قادراً على التعايش مع الضغوط والاحباطات والصراع، وهو يعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه مكونات النزك الوجداني الأخرى.

وتتمثل الحساسية الوجدانية في فهم المدير واستيعابه للمثيرات الوجدانية، وقدرته على إدارة البيئة التي يعيش فيها من منزل أو فصل أو مؤسسة، والمحافظة على النظام في ذلك المكان، والمحافظة على الانسجام الوجداني بين أعضاء ذلك المجتمع، وقدره المدير في توفير الجو والمناخ الوظيفي الذي يعمل على سيادة جو من التفاعل والانسجام والراحة داخل المجتمع، بينما يشعر ذلك المدير بالراحة الوجدانية، وبالتعاطف، والتفهم العقلي مع الآخرين داخل ذلك المجتمع.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف النزك الوجداني: بأنه عبارة عن "مهارة المدير في إدراكه ذاته ونقاط القوة والضعف لديه، وإدراك مشاعره وإيجاد العلاقة المتوازنة بينها وبين أفعاله"، ويشير النزك الوجداني أيضاً إلى قدرة، ومهارة المدير في إعادة تقييم ذاته وموقعه الوظيفي والعلمي وإعادة توجيه ونقل كل المثيرات الوجدانية، لخلق جو مهني فعال يساعد ذلك المدير في الوصول إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في أدائه لوظيفته ومهمته الإدارية، ولذلك فإن هناك بعض المهارات الوجدانية التي يجب على المدير اكتسابها وتعلمها، وذلك لأن النزك الوجداني ينادي بضرورة اكتساب بعض المهارات الوجدانية الأخرى، وذلك لأن المدير يجب عليه أن يكتسب ويتعلم تلك المهارات الوجدانية التي تجعل منه شخصاً مثالياً



وتساعده في تحقيق أعلي مستويات النجاح الوظيفي والمهني، وتلك المهارات تتمثل في مجموعة من المهارات الأخرى التي تساعد المدير في الوصول إلي الهدف المنشود.

وفي هذا الصدد يرى "جولمان" أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً هاماً في النجاح في العمل بنسبة ٨٠% وأن الذكاء الوجداني متعلم، وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الحياة ويستمر، فالمناخ الأسري السليم هو الذي يتيح للأفراد الفرصة في التعبير عن انفعالاتهم ويشجعهم على ذلك، أما الأفراد الذين لا يمكنهم التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم يكونون عرضة للاضطرابات النفسية.

ولقد أشار "جولمان" ( ١٩٩٨ ) وهو من أكثر الباحثين في مجال الذكاء الوجداني إلى أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يكونون أكثر فعالية من أولئك المديرين الذين تعوزهم تلك المهارات والكفاءات الوجدانية، ولهذا عرف "جولمان" الذكاء الوجداني في كتابه "القيادة الناجحة هي التي تحقق نتائج جيدة" بأنه عبارة عن قدرة ومهارة المديرين في إدارة مشاعرهم وعلاقاتهم بصورة أكثر فعالية واستخدام هذه المشاعر في اتخاذ القرارات في الحياة والقدرة على التعامل مع الضغوط، والتحكم في الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، وفهم مشاعرهم وتكوين علاقات اجتماعية معهم وأن الذكاء الوجداني يتكون من أربعة مهارات وقدرات جوهرية تتمثل في الوعي بالذات، والإدارة الذاتية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وكل مهارة تتطوي في داخلها علي مجموعة من المكونات والكفاءات الخاصة.

ويذكر "جولمان" أيضاً أن مفهوم الذكاء الوجداني عنده مبني علي مفهوم جاردنر ( Howard Gardner ) في الذكاءات المتعددة ( Multiple intelligences ) وخاصة الذكاء العاطفي الشخصي ( Intrapersonal Intelligence ) والذكاء البينشخصي ( Interpersonal Intelligence ).

وتوضح نظرية "هوارد جاردنر" (Howard Gardner) أن الذكاء متعدد وأنواعه مختلفة، وأن كل فرد يمتلك عدة ذكاءات مختلفة تعمل بدرجات متفاوتة تبعا لتفاوت كل فرد في المهارات والكفاءات المتعلقة بالذكاء، وأن كل نوع مستقل عن الأنواع الأخرى ويمكن أن ينمو ويزيد بمعزل عن الأنواع الأخرى وذلك باستخدامه واستعماله، وأنه لا يمكن وصف الذكاء على أنه كمية محددة ثابتة يمكن قياسها حيث يمكن زيادته وتتمينه بالتدريب والتعلم وتتمثل الخصائص العامة المرتبطة بكل نوع من تلك الأنواع فيما يلي :

١- الذكاء اللغوي: يساعد الأفراد على التواصل مع المجتمع والتعبير عن آرائهم من خلال لغاتهم وكل فرد يعبر عن ذكائه اللغوي بأسلوب تعبيره عن أفكاره وآرائه فالشاعر والكاتب يعبران عن ذكائهما اللغوي من خلال الشعر والقصص والطالب من خلال قراءة القصص ثم حكايتها أو من خلال الاستمتاع بالألحان ثم عزفها، أو من خلال اكتساب بعض اللغات الأخرى كلغة الإشارة مثلا ، وكل تلك الأنواع تمثل الذكاء اللغوي للأفراد.

٢- الذكاء الموسيقي: يساعد الموسيقيين على خلق معنى خاص نابع من الصوت الذي يتم عزفه ثم فهم ذلك المعنى، والتعبير عنه لأعضاء مجتمعه، فكما يقوم الملحنون وصانعو الآلات الموسيقية بذلك، فإن الطالب من الممكن أن يقوم بذلك النوع من الذكاء من خلال استمتاعه بتغريد العصافير خارج المدرسة، أو من خلال استخدام القلم في أداء بعض الألحان على المقعد الذي يجلس عليه داخل الفصل.

٣- الذكاء التحليلي المنطقي: يزود الأفراد بالقدرة على استخدام العلاقات التجريبية والاستمتاع بها والاستفادة منها ، فالعلماء والرياضيون

والفلاسفة يستندون إلى ذلك النوع من الذكاء التحليلي في نظرياتهم ، ومعظم مقاييس الذكاء التقليدي واختباراته تستند إلى ذلك النوع المنطقي ، ولذلك فليس من العجب أن نتائج اختبارات الذكاء التي يخضع لها الطلاب إذا كانت مرتفعة، فإن ذلك يظهر تفوقهم الأكاديمي في الدراسة وإيجاد العلاقة بين الأشياء المجردة وتبرز مهاراتهم في التوصل إلى الحلول المنطقية والتحليلية للمشكلات الرياضية المعقدة.

٤- الذكاء المكتسب: يجعل من السهل على الأفراد إدراك وملاحظة المعلومات المرئية والفراغية، ونقل تلك المعلومات وإعادة خلق وتشكيل الصور من خلال ذاكرتهم ( مثل قراءة الخرائط مثلا ) ولذلك من الضروري جدا توافر مهارات للذكاء الفراغي ، في مجال العمارة والهندسة والنحت، فالأفراد الذين يقومون أولا بدراسة العلاقات بين الصور والأشكال في الكتب قبل قراءة المكتوب عليها وقبل تكوين أي أفكار عنها يستخدمون ذلك النوع من الذكاء الفراغي، ومن المثير للدهشة أن الأشخاص فاقدى البصر يقومون باستخدام ذلك النوع من الذكاء مثلما يفعل الأصحاء بصريا تماما.

٥- الذكاء الحركي: يساعد الأفراد على الاستفادة من كل عضو من أعضاء الجسد في حل المشكلات أو في التوصل إلى منتج جديد، فالأفراد الذين يستخدمون ذلك النوع من الذكاء الحركي هم أبطال ألعاب القوى والرياضيين والأطباء والراقصين والحرفيين كل حسب طبيعة العمل الذي يقوم به وطبيعة المهمة التي يؤديها.

٦- الذكاء البينشخصي: وهو أحد أركان الذكاء الذي اعتمد عليه "جولمان" في مفهومه عن الذكاء الوجداني حيث يزود الأفراد بالقدرة على إدراك مشاعر ووجدان الآخرين ومحاولة إيجاد علاقة بينهما والتوصل إلى



الفروق الفردية الخاصة بكل فرد في تلك المشاعر الوجدانية، فالمدرسون والآباء والسياسيون والأطباء النفسيون والتجار وغيرهم من نوى القدرة على العمل الجماعي يعتمدون اعتماداً كلياً على تلك النوع من الذكاء؛ لأنه يساعدهم في إقامة علاقات اجتماعية إيجابية وناجحة مع الأفراد الذين يتعاملون معهم وأيضاً يلجأ الطلاب إلى تلك النوع من الذكاء عند انضمامهم لمجموعات عمل صغيرة، وأيضاً حينما يلاحظون الحالات المزاجية المتقلبة لزملائهم ولمدرسيهم، وأيضاً حينما يبذلون أي جهد لإقناع زملائهم بضرورة القيام بشيء معين، وحينما يحاولون التأثير على زملائهم أيضاً لحثهم على إتباع آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم.

٧- الذكاء الشخصي: يساعد الأفراد على فهم نواتهم وانفعالاتهم والتفريق بين مشاعرهم الداخلية، وذلك بقصد بناء وتشكيل النماذج الفكرية والمنطقية الخاصة بهم، وأيضاً بهدف الاعتماد على تلك النماذج في صنع القرارات الهامة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على حياتهم، وبالرغم من صعوبة تقييم توافر مهارات الذكاء لدى الفرد أم لا وإلى أي درجة توجد تلك المهارة، فإن الدليل على توافرها ينبع ويظهر من خلال أسلوبهم في استخدام ذكائهم الوجداني في الوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم، وأسلوبهم التحليلي في صنع القرارات وفي الاختيار بين البدائل الحياتية المتاحة أمامهم، فكل ذلك يظهر أن الفرد يتمتع بمهارة الذكاء الوجداني الشخصي أم لا.

ويرى "بار-أون Bar-on" (١٩٩٧) أن الذكاء الوجداني يعكس كيف يتفاعل الشخص مع الموقف، ويستخدم حالاته الوجدانية في هذا الموقف.

بمعنى أن الذكاء الوجداني عنده عبارة عن مجموعة من القدرات الانفعالية والشخصية التي تؤثر في القدرات الكلية للفرد ليتكيف مع ضغوطات الحياة، أو التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغوط النفسية، ويتضمن هذا التعريف الوعي بالذات وفهمها والتعبير عنها، والقدرة على الوعي بالآخرين ويتضمن فهمهم والتعاطف معهم، وقدرة الفرد على ضبط انفعالاته والقدرة على حل مشكلاته الشخصية والاجتماعية، وهو بذلك يتضمن أبعاد شخصية واجتماعية وانفعالية لدى الشخص.

ويرى "سيمز Sims (١٩٩٨) أن الذكاء الوجداني هو القدرة على أن تفهم نفسك وتفهم الآخرين جيدا بطريقة تمكنك من التعبير عن الانفعالات بشكل ايجابي.

ولقد أوضح "قاروق عثمان ومحمد عبد السميع" (٢٠٠١) أن الذكاء الوجداني هو القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقا لمراقبة، وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة.

ويُعرف "عبد العال عوجة" (٢٠٠٢) للذكاء الوجداني بأنه تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل والتفاؤل وأنه قادر على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط.

ويمكننا تعريف الذكاء الوجداني: بأنه قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين وتحديدتها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الذكاء الوجداني يدور حول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها

وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأن الذكاء الوجداني قدرة مكتسبة ومتعلمة، وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحددة يمكن تعلمها واكتسابها، وأن المدير الذي يتسم بدرجة مرتفعة من الذكاء الوجداني يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن:

- ١- يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم واكتئابهم.
  - ٢- يسهل عليه تكوين الصداقات وإقامة العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها.
  - ٣- يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية للخاصة به وبالموظفين تحت إشرافه.
  - ٤- يعبر عن مشاعره وأحاسيسه بسهولة ووضوح.
  - ٥- يتفهم ويدرك المشكلات والصراعات بين الموظفين ويحتويها بيسر وسهولة.
  - ٦- يحظى بالحب والاحترام والتقدير من كل الذين يتعاملون معه.
  - ٧- يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم النفسية ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم لتقييم مطالبهم واحتياجاتهم .
  - ٨- يتكيف مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة ويسر .
  - ٩- يواجه المواقف الصعبة والمعقدة بثقة وشجاعة .
  - ١٠- يشعر بالراحة في المواقف التي تتطلب تبادل المشاعر والحب والمودة.
  - ١١- يستطيع أن يتعامل بفعالية مع من يؤذونه وجدانياً أو جسدياً.
- إن فائنا نلاحظ أن الذكاء الوجداني مفهوم يحمل في طياته عدداً من السمات والصفات التي يمكن إيجازها فيما يلي :
- ١- الإدراك الواضح لدوافع المدير الشخصية بما في ذلك وعيه بمختلف المشاعر التي تملكه حتى وهو في قمة الانفعال .



- ٢- يثق في نفسه ويتحمل المسؤولية الكاملة لأفعاله وينزع إلى الاستقلال في تصرفاته وأدائه الوظيفي والعائلي .
- ٣- يتمتع بدرجة عالية من الصحة النفسية بما في ذلك الخلو النسبي من اضطرابات القلق والكآبة أو الشعور بالإحباط .
- ٤- ينظر إلى الحياة نظرة ملؤها التفاؤل والإيجابية والفعالية .
- ٥- قد يشعر أصحاب هذا النوع من الشخصية بالكدر والضيق أحيانا كأي فرد، ولكنهم يستطيعون التخلص من تلك المشاعر في فترات قصيرة بسبب ما يتسمون به من عقلانية وموضوعية .
- ٦- لديهم قدرة عالية على التحكم في تقلباتهم الانفعالية مع توظيف مشاعرهم وعواطفهم إلى ما فيه الصالح الشخصي لهم دون التضحية بمصالح الآخرين.
- ٧- يتفهمون جيدا ما يواجههم من آمال وآلام، ومن ثم تتسع امامهم الفرص للنجاح والتفوق وتكوين علاقات إنسانية فعالة مع الآخرين .
- ٨- يمكنك من خلال ذلك أن تتوقع ما تستطيع تحقيقه في الحياة من فوز وتفوق إذا كنت تمتلك قدراً مرتفعاً من الذكاء الوجداني بالإضافة إلى تمتعك بنسبة ليست قليلة من الذكاء العقلي الذي يساهم بدور كبير أيضا في زيادة فرص النجاح الأكاديمي والجدول التالي يوضح العديد من المفاهيم والعمليات المتصلة بالذكاء الوجداني.

## جدول رقم (١)

### بوضحة العديد من المفاهيم والعمليات المتعلقة بالذكاء الوجداني

يتعهد الذكاء الوجداني بخلق المدير الفعال.	يساعد المدير علي تحديد الاتجاه الذي سيقود من خلاله المؤسسة.
يتضمن القدرة علي استخدام المشاعر استخداما جيدا في تحقيق الأهداف.	يتضمن استخدام جميع المشاعر لتحديد الأهداف التي تستحق العمل من أجلها.
يساعد الموظف علي أن يصبح عضواً فعالاً في فريق العمل الجماعي	يساعد المؤسسة علي أن تصبح مؤسسة فعالة في المجتمع الصناعي.
يزيد الفرد بالقدرة علي جني العديد من المكاسب المادية.	يساعد المدير علي إدراك النجاح من أقصر الطرق والقنوات.
يزيد الفرد بالحماس تجاه تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة.	يساعد الفرد علي تحديد الوقت الذي تحتاج إليه عائلته فيه.
يبرز أهمية توافر الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين.	يساعد المدير علي تحديد أوقات الطوارئ.
يبرز أهمية أن يكون الفرد عاملاً مساعداً علي التغيير داخل المؤسسة.	يساعد جميع أعضاء المجتمع علي أن يكونوا عاملاً مساعداً علي التغيير داخل المجتمع.
يؤكد أهمية إدراك النجاح بجانب تحقيق المكاسب المادية.	يساعد علي توفير العديد من اتجاهات النجاح للأفراد داخل المجتمع الواحد.
يضيف مزيداً من الأهمية علي العنصر البشري بدلاً من التركيز فقط علي المنتجات.	يؤكد علي أن العنصر البشري يتكون من مشاعر ووجدان بجانب العقل والمنطق.
يركز علي عملية تطبيق القرارات.	يركز علي عملية صنع القرار ذاتها.
يؤكد علي أنه من خلال الذكاء الوجداني ستتمكن المؤسسة من توفير العديد من الخدمات الجيدة.	يساعد المؤسسة علي تحديد الخدمات والمنتجات التي يحتاجها المجتمع الخارجي.
يساعد علي إبراز أهمية روح التكامل والتماثل بين مجموعات العمل داخل المؤسسة	يضيف مزيداً من الأهمية علي المسؤولية الفردية والطاعة والإبداع بين الموظفين.
لا يشجع المشاعر السلبية ويساعد علي إدارتها بفعالية.	يحترم مشاعر جميع الأفراد.
يركز علي العديد من الكفاءات والمميزات الشخصية المحددة.	يركز علي الذكاء والرغبة في التعليم وتبادل المعلومات والفهم والنمو الفردي.

ومنذ تبلور ذلك المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم رواجاً في علم النفس لدرجة أن الرئيس الأمريكي السابق "بيل كلينتون" عندما سأله في أحد اللقاءات عن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية، ونجاحه السياسي والاجتماعي كان مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها أثارت تشوقه واهتمامه وإفادته في حياته.

ويعتبر مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم تعقيداً حيث ينطوي على العديد من المفاهيم التي تحتاج إلى توضيح وتفسير، وذلك لأنه من المفاهيم النفسية التي حظيت بالبحث والدراسة، ونظراً لصعوبة مفهوم الذكاء الوجداني برزت خلال العقود السنوية الماضية عدة محاولات قام بها العديد من العلماء لقياس وتقييم الكفاءات والمهارات المتعلقة بذلك المفهوم، وبالرغم من أن مجال الذكاء الوجداني ما زال حديثاً في نشأته إلا أنه أمكن التوصل إلى مقاييس لتقييمه وقياسه ويمثل ذلك أهمية بالغة في الوقوف على أهمية الذكاء الوجداني.

كما تشكل تلك المقاييس أهمية بالغة أيضاً في تحديد برامج التدريب الوجداني والاجتماعي، والتي تهدف إلى تنمية المهارات، والكفاءات المتعلقة بالذكاء الوجداني، وذلك للوقوف على أهمية تلك الكفاءات في شعور الفرد بالرضا عن الحياة ككل وفي النجاح وفي إقامة وبناء علاقات اجتماعية إيجابية وبناءة داخل وخارج المؤسسة التي يعمل فيها ، وتساعد تلك المقاييس أيضاً على تقييم بعض المهارات الاجتماعية، ومهارات الذكاء الاجتماعي التي كان يصعب قياسها وتقييمها في الماضي باستخدام مقاييس أخرى غير مقاييس الذكاء الوجداني .

ولكن هناك بعض التحفظات على مفهوم "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني حيث إننا نؤمن بأن قدرة الفرد على التنبؤ بالمشاعر من أهم أوجه الذكاء الوجداني ولكن ماير ورفاقه لم يبدوا أي اهتمام لذلك الوجه من قريب



أو من بعيد ولسنا متأكدون من أن جميع أوجه الذكاء الوجداني يمكن قياسها وتقييمها، وذلك لأن الذكاء الوجداني يشتمل على أكثر من مجرد أوجه يتم قياسها، وذلك لأنه يشتمل على نظام حياة وأسلوب فكري وجداني يصعب تقييمه والتعبير عنه من خلال نتائج الاستفتاءات، ولكن ما قاله "ماير ورفاقه" بأن جميع أوجه ومهارات الذكاء الوجداني يمكن قياسها بترك الباب مفتوحاً لظهور بعض النظريات التي سوف نتناول ذلك من زوايا ضيقة لا يمكن قياسها وتقييمها في بيئة معدة ومجهزة لذلك، ولكننا نؤكد على أن للذكاء الوجداني لا يمكن تقييمه إلا من خلال فعاليات للحياة وتعاملات ذلك للفرد الذكي وجدانياً مع الأفراد الآخرين داخل المجتمع الذي يعيش فيه ولذلك فهناك بعض المشكلات المرتبطة بالذكاء الوجداني وتتمثل أهمها في مشكلة وجود نظريات عديدة للذكاء الوجداني.





**نظريات التكيف الوجداني وأبعاده**





## الفصل الثاني

### نظريات الذكاء الوجداني وأبعاده

وبعد استعراض وتحديد مفهوم الذكاء الوجداني وكيفية نشأته وتطوره فإننا في هذا الفصل نتناول نظريات ونماذج الذكاء الوجداني كما نتناول أبعاده المختلفة والمقاييس التي استخدمت في قياسه في ضوء تبين النظريات والنماذج المختلفة للذكاء الوجداني.

#### أولاً: نماذج الذكاء الوجداني:

بالرغم من وجود عديد من النظريات المختلفة للذكاء الوجداني، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال وهي :

- ١- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني ١٩٩٧.
- ٢- نموذج "بار أون" للذكاء الوجداني ( ١٩٨٨ - ٢٠٠٠ )
- ٣- نموذج "دانييل جولمان" للذكاء الوجداني ( ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ ) .

وبرغم أن كل نظرية تقدم مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمثل هيكل الذكاء الوجداني، إلا أن تلك النظريات الثلاثة تشترك فيما بينها في الرغبة للعامة لكل منهم في فهم وقياس القدرات والسمات المتصلة بإدراك وضبط المشاعر للخاصة بالفرد، ونحن نرى أنه بالرغم من اختلاف مفاهيم الذكاء الوجداني إلا أنها تلك المفاهيم مكملة لبعضها الآخر ولا تؤدي إلى تحقيق أي نوع من التناقض والتصارع، وذلك لأن كل النظريات الخاصة بالذكاء الوجداني تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والاستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على زيادة فعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية، فإلقاء الضوء على أصل ومنشأ تلك النظريات

والنماذج يساعد في إبراز الأساليب والطرق والمقاييس التي استخدمت لتقييم تلك النظريات، ويوضح ذلك تعدد تلك المقاييس والطرق التي استخدمتها كل نظرية في قياس وتقييم الذكاء الوجداني لدى الأفراد.

ويعد ظهور مقاييس الذكاء الوجداني تطوراً لظهور نماذج الذكاء الوجداني المختلفة حيث إن كل نموذج كان ينص علي وجود مقياس محدد لقياس وتقييم هيكل الذكاء الوجداني، ولذلك سوف نحاول التطرق إلى كل نموذج وكل مقياس تابع لذلك النموذج.

### ١- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني:

يطلق على ذلك النموذج " نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء الوجداني"، وبدأ كل من ماير وسالوفي الاهتمام بمفهوم الذكاء الوجداني منذ عام ١٩٩٠، ومنذ ذلك الحين قاما بإجراء العديد من الأبحاث التي كانت تهدف إلى دراسة أهمية الذكاء الوجداني، وتعتمد نظرياتهم الخاصة بالذكاء الوجداني علي دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجالي الذكاء والمشاعر، فانبثقت فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم والتي تتمثل في القدرة علي تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير التجريدي، ومن خلال نظرية المشاعر انبثق الافتراض القائل بأن المشاعر عبارة عن إشارات ودلالات تتم عن مفاهيم معينة تبرز العلاقة بين تلك المشاعر والحالة النفسية التي عليها الأفراد وأن هناك بعض المشاعر والعواطف المعقدة التي تشتمل علي خليط من مشاعر الضيق والفرح والإحباط والسعادة لدي كل فرد، وافترضاً كل من ماير وسالوفي أن هناك فروق فردية في قدرة كل فرد علي جمع المعلومات المتعلقة بطبيعته النفسية والوجدانية وأيضاً في قدرته علي إيجاد علاقة بين تلك العمليات الوجدانية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحبط بذلك الفرد، ثم أكدوا بعد ذلك علي أن تلك القدرة تبدو واضحة من خلال العديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع.



ويعتمد مفهوم ماير وسالوفي للذكاء الوجداني على أن الذكاء الوجداني عبارة عن "مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد في التعرف والتحكم في انفعالاته وكذلك القدرة على التعامل مع انفعالات الآخرين وتقييمها على نحو دقيق" وأنه يتكون من مجالين مختلفين وهما:

١- التجربة والخبرة ( ويتمثل في قدرة الفرد على الإدراك الجيد للمشاعر وردود فعله تجاهها وأيضاً على قدرته في استغلال تلك المعلومات الوجدانية دون الاضطرار أو اللجوء إلي فهم تلك المعلومات ) حيث يشير ان إلى أن الانفعالات تقدم معلومات عن العلاقات الاجتماعية المختلفة وأن تلك العلاقات الانفعالية تعمل مع الذكاء كقدرة عقلية في تجانس تام.

٢- الاستراتيجيات والخطط ( ويتمثل في قدرة الفرد على فهم وإدارة المشاعر واستعداده لذلك دون الحاجة إلي ضرورة تجربة تلك المشاعر الوجدانية ) وتم تقسيم كل مجال من هذين المجالين إلي أربعة أقسام متدرجة من العمليات النفسية الأساسية إلي العمليات الأكثر تعقيداً والتي تعتمد علي خليط من المشاعر والقدرات العقلية والإدراكية للفرد وهي:

■ الإدراك الوجداني: ويتمثل في قدرة الفرد علي إدراك مشاعره الخاصة وعلي التعبير عن تلك المشاعر وعن حاجاته الوجدانية والنفسية بصورة جيدة للآخرين ويشتمل ذلك الإدراك الوجداني أيضاً علي قدرة الفرد علي التفريق بين المشاعر الجيدة وغير الجيدة وأيضاً التعبير عن تلك المشاعر بأمانة أو بغير أمانة.

■ الاستيعاب الوجداني: ويتمثل في قدرة الفرد علي التفريق بين المشاعر المختلفة وعلي تحديد تلك المشاعر التي تؤثر علي العمليات الفكرية والذهنية لديه.

- الفهم الوجداني: في "قدرة الفرد على فهم المشاعر المعقدة والصعبة" مثل شعور الفرد بالسعادة والحزن في نفس الوقت، وأيضاً في قدرة ذلك الفرد على إدراك عملية الانتقال والتحول من إحدى المشاعر إلى أخرى.
  - الإدارة الوجدانية للمشاعر: وتتمثل في قدرة الفرد على الربط بين المشاعر المختلفة اعتماداً على النتائج المترتبة على تلك المشاعر الخاصة بالموقف الوجداني الذي يتعرض له ذلك الفرد وبناءً على ذلك فإن الفرد الذي لديه نكاه وجداني مرتفع هو القادر على إدراك مشاعره كما أن لديه القدرة على إظهار هذه الانفعالات والتفريق بينها.
- وفيما يلي سوف نوضح تلك الأقسام الأربعة والمراحل المترتبة عليها في إدراك المشاعر المرتبطة بكل منها.

### جدول رقم (٢)

يبين نموذج ماير وسالوي للنكاه الوجداني:

الإدراك الوجداني	الأساليب الوجداني	الفهم الوجداني	الإدارة الوجدانية
- يتم إدراك المشاعر والتعبير عنها في تلك المرحلة.	- تدخل المشاعر النظام الذهني والإدراكي للفرد كمؤثر علي تأثيرهما علي قدراته الذهنية والإدراكية.	- تتم الإشارة إلي أن الفرد قد استوعب الإشارات الوجدانية المتعلقة بفهم العلاقات بين المشاعر وتطبيقاتها.	- ثم تبلور الأفكار والقدرات التي تؤدي إلي نموذج تطوير القدرة الوجدانية والذهنية والفكرية للفرد مما يؤدي إلي نمو ذلك الفرد الشخصي.
- ثم يبدأ الفرد في الإحساس بتلك المشاعر وتبدأ في التأثير علي الإدراك.	- ثم بعد ذلك يقوم الفرد بإدراك المشاعر الوجدانية والمعلومات المتصلة بها.	- ثم بعد ذلك ينتقل إلي مرحلة تطبيق المشاعر الوجدانية.	- ثم تأتي دور تشجيع الإدارة الوجدانية ذلك الفرد علي أن يكون متفتحاً ومستوعباً لكل المشاعر.

## المقاييس المستخدمة في نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني

بدأ ماير وسالوفي في قياس ذلك النموذج من خلال استخدام مقياس الذكاء الوجداني Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) ، والذي يتكون من اثني عشر مقياسا للذكاء الوجداني تقع في نطاق القدرات الأربع التي يتضمنها النموذج سالف الذكر وتشير عمليات التقييم باستخدام نموذج الذكاء الوجداني إلى أن الذكاء الوجداني يعتبر مختلفا من ثلاثة زوايا مختلفة، وهي الإدراك للوجداني والفهم للوجداني والإدارة الوجدانية للمشاعر، ولقد توصل ذلك المقياس إلى أن هناك دليلا بسيطا جداً علي وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وعملية الاستيعاب الوجداني للمشاعر، وبالإضافة إلى ذلك فإن ذلك المقياس توصل إلى وجود دليل ومؤيد علي أن شرعية ذلك النموذج الخاص بالذكاء الوجداني تستقل استقلالاً تاماً عن الذكاء العام والتعاطف العقلي والوجداني العام، حيث يشير ذلك إلى قدرة ذلك المقياس المتعدد العوامل علي قياس القدرات الوجدانية الخاصة بكل فرد والتي من الصعب قياسها بالاختبارات ومقاييس الذكاء الأخرى.

ومع ذلك فهناك العديد من المحددات التي تواجه المقياس في أداء مهامه، وذلك يتمثل ليس فقط في طول وكثرة الأسئلة التي تشتمل عليها ذلك المقياس، ولكن أيضاً في فشل ذلك المقياس في التوصل إلى دليل مقنع علي ذلك الاندماج الواضح بين الأربعة أفرع الخاصة بنموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني، ولذلك قام ماير وسالوفي بتطبيق ذلك المقياس الجديد (مقياس ماير وسالوفي لاختبارات الذكاء الوجداني على حوالي خمسة آلاف رجل وامرأة من الراشدين والمراهقين، ولقد تم تصميم ذلك البرنامج خاصة للأفراد في سن سبعة عشر عاماً أو أكبر، وكان يهدف إلى قياس الأربعة قدرات الوجدانية التي تشتمل عليها نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني لدى تلك الأفراد، ويتم قياس كل قدرة أو مهارة وجدانية من خلال استخدام



مهام محددة ، حيث تم قياس وتقييم مهارة الإدراك الوجداني من خلال تصنيف درجة ونوعية المشاعر التي يتم التعبير عنها، وتم قياس مرحلة تسهيل التفكير الذهني من خلال الاستفسار عن وجود التوازن بين المشاعر والأحاسيس الجسمانية لدى هؤلاء الأفراد من عدمه مثل كيف تتم عملية الانتقال والتحول من مشاعر الغضب مثلا إلى العنف، ويتم قياس عملية الإدارة الوجدانية من خلال ترك الحرية للأفراد للاختيار بين العديد من الأساليب الإدارية الشخصية للفعالة ويشتمل ذلك المقياس الجديد علي ( ١٤١ سؤال فقط )، ويعطى ذلك المقياس ستة نتائج ونسب :

- ١- النسبة العامة للذكاء الوجداني ( والتي يعبر عنها بمفهوم نسبة الذكاء IQ ) .
- ٢- النسبة المتعلقة بمجال التجربة والخبرة في الذكاء الوجداني.
- ٣- النسبة المتعلقة بالمجال الخططي والاستراتيجي للذكاء الوجداني.
- ٤- النسبة الخاصة بالإدراك الوجداني.
- ٥- النسبة الخاصة بالاستيعاب الوجداني.
- ٦- النسبة الخاصة بالفهم الوجداني.
- ٧- النسبة الخاصة بالإدارة الوجدانية.

ويتم التعبير عن كل نسبة من خلال مفاهيم الذكاء القياسي العام وكثرت النسبة الكلية ١٠٠ درجة مع وجود نسبة يسمح فيها بالأخطاء وهي حوالي ١٥ %، وكانت هناك بعض التصنيفات والمسميات التي تطلق علي الفرد حينما يصل إلي نتيجة أو نسبة معينة ( فمثلا تكون نسبة الفرد حوالي ٦٩ % أو أقل فإن ذلك الفرد يقع تحت فئة " تحت التطور " وحينما تكون نسبة الفرد حوالي ٩٠ % أو أكثر فإنه يخضع تحت فئة " الأقوياء جدا " ) .

ولقد أكد كل من ماير وسالوفي نجاح هذا المقياس في قياس هيكل للذكاء الوجداني، وأشارا أيضا إلي أنه يتم قياس وتقييم الذكاء الوجداني من خلال نموذج القدرة للذكاء الوجداني، ويؤدي ذلك النموذج إلي تلبية العديد من الحاجات والمطالب الضرورية لبعض المقاييس الحديثة للذكاء العام وذلك

لأنه يعمل من خلال وحدة متكاملة من القدرات والمهارات ويتميز بالحيادية والموضوعية في نتائج اختبارات ونسب التقييم ويشير كلا منهما إلى أن تلك النسب والنتائج قابلة للتطور والنمو خلال تقدم الفرد في المرحلة العمرية وخلال تمتعه بقدرات نكاء أكثر.

## ٢- نموذج "بار- أون" للنكاء الوجداني:

لقد توصل بار- أون Bar-On إلى واحد من أهم وأول المقاييس المستخدمة لتقييم النكاء الوجداني معتمداً على مفهوم نسبة النكاء Emotional Quotient Inventory ويتصل ذلك للنموذج بقياس قدرات وإمكانات الأداء الوظيفي والنجاح المهني للفرد وهو من مقاييس التقرير الذاتي حيث الدرجة تعكس إجابات الفرد على أسئلة المقياس ويعتبر ذلك المقياس باعثاً ومحفزاً على الوصول إلى النتائج الجيدة وليس فقط مجرد إحصاء النتائج التي يتوصل إليها الأفراد ، حيث يركز على مجموعة من القدرات والكفاءات الاجتماعية والوجدانية والتي تتمثل في مهارة الفرد في إدراك المشاعر الخاصة به وفهمها ومحاولة التعبير عنها وقدرته في إدراك المشاعر المتصلة بالآخرين وفهمها ومحاولة التعبير عنها والقدرة على التعامل مع المواقف الوجدانية والانفعالية الصعبة والقدرة على إحداث وتطبيق التغييرات السلوكية وحل المشكلات الفردية والاجتماعية على حد سواء، حيث يتناول ذلك النموذج خمسة أبعاد أساسية للنكاء الوجداني وهي:

- ١- النكاء الشخصي Intrapersonal
- ٢- النكاء البينشخصي Interpersonal
- ٣- القدرة على التكيف Adaptability
- ٤- إدارة الضغوط Stress management
- ٥- الحالة المزاجية العامة General mood

ويحتوي كل بعد من تلك الأبعاد الخمسة على مكونات أخرى فرعية يضمها الجدول التالي ، ويفترض بار- أون أن النكاء الوجداني مهارة يتم تلمينها وتطويعها بمضي الوقت من خلال خضوع الفرد لبرامج تدريبية

هدفها الأول تنمية المهارات الوجدانية والاجتماعية. ويفترض بار- أون أن الأفراد الذين ترتفع نسبة الذكاء العام لديهم هم أكثر الأفراد تحقيقاً للنجاح وتلبية للمتطلبات والضغط البيئية والمجتمعية، وذكر أيضا أن نقصان مهارة الذكاء الوجداني لدى الفرد يقلل من فرص نجاحه في الحياة ويزيد من نسبة حدوث المشكلات للوجدانية والاجتماعية عنده، وعلى هذا فإن مشكلات المديرين أو الأفراد الذين يكون لديهم نقص في مهارات الذكاء الوجداني يجدون صعوبة في صنع القرارات وفي حل المشكلات وفي إدارة الضغوط وفي التحكم في ردود أفعالهم ، وباختصار يعترف بار أون بوجود علاقة وثيقة بين الذكاء الوجداني والذكاء الذهني أو المعرفي حيث أنهما يؤديان بدورهما إلى زيادة نسبة الذكاء العام لدى الفرد مما يعطى انطبعا للمجتمع أن ذلك الفرد من أكثر الأفراد تحقيقا للنجاح سواء في حياته العملية أو الاجتماعية.

### جدول رقم (٣) يبين نموذج بار- أون للذكاء الوجداني :

الأبعاد	المكونات الفرعية
الذكاء الشخصي Intrapersonal	الاهتمام بالنفس، والوعي الوجداني بالنفس، التوكيديه، الاستقلالية، الواقعية، إدراك الفرد قدراته وإمكاناته واقعا (تحقيق الذات).
الذكاء البينشخصي Interpersonal	التعاطف مع الآخرين، المسؤولية الاجتماعية، التعاطف والعلاقات القائمة بين الفرد والآخرين في المجتمع.
القابلية للتكيف Adaptability	دراسة الواقع والظروف البيئية، المرونة في التعامل مع الآخرين، حل المشكلات بمنطقية ومهارة
إدارة الضغوط Stress management	التسامح والتحكم في رد الفعل وضبط الاندفاع
الحالة المزاجية العامة General mood	التفاؤل والسعادة



ويتبين لنا من خلال ذلك الجدول أن نموذج بار أون للذكاء الوجداني يتكون من خمسة عشر مكوناً ثم ترتيبهم في خمسة أبعاد رئيسية، حيث يشتمل علي:

أولاً : الذكاء الشخصي: والذي يمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد.

ثانياً : الذكاء البيئشخصي: ويمثل القدرات والمهارات البيئشخصية ومحاولة تطبيقها علي أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين.

ثالثاً : القدرة علي التكيف: ويوضح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة مهارات ذلك الفرد في مرونة في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية ومهارة. رابعاً: إدارة الضغوط: ويمثل قدرة الفرد علي إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة.

خامساً : الحالة المزاجية العامة: ويمثل قدرة ذلك الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة وفي الحفاظ علي مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع والذي يضم كل من السعادة والتفاؤل.

ويمكن تعريف مفهوم الذكاء الوجداني من خلال ذلك النموذج بأنه عبارة عن منظومة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية والتي تؤثر علي قدرة الفرد في النجاح في مواكبة المطالب والمتطلبات البيئية والضغوط الاجتماعية، وأن تلك المكونات الخمسة عشر يمكن تعريفها علي أنها مجموعة من المتغيرات غير المعرفية والتي تمثل العوامل الشخصية التي تبرز تمتع ذلك الفرد بمهارات الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية في التعامل مع الناس داخل المجتمع الذي يعيش فيه.



## جدول رقم (٤)

يوضح مفهوم ولعريف كل مكون من مكونات الذكاء الوجداني لنموذج باراون:

المكون	المفهوم
الوعي بالذات ←	- قدرة الفرد علي إدراك مشاعره وعواطفه الداخلية .
التوكيدية ←	- قدرة الفرد علي التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره وقدرته أيضا على الدفاع عن حقوقه ولكن بأسلوب بناء وليس هدم .
الاهتمام بالنفس ←	- هو القدرة علي احترام الفرد لنفسه وتقبله وتقبل إمكانياته .
الواقعية ←	- هو قدرة الفرد علي إدراك حدوده وقدراته وإمكانياته
الاستقلالية ←	- قدرة الفرد علي توجيه ذاته والتحكم فيها وفي أسلوب التفكير وفي أسلوب تنفيذ الأفعال والتمتع بالاستقلالية الوجدانية والانفعالية
التعاطف ←	- قدرة الفرد علي إدراك وفهم وتقييم مشاعر الآخرين وتقبلها كما هي .
العلاقات الشخصية ←	- هي قدرة الفرد علي بناء العلاقات مع الأشخاص والحفاظ عليها فعالة ومرضية وإيجابية بناءه .
المسؤولية الاجتماعية ←	- قدرة الفرد علي إظهار نفسه متعاوناً ومساهماً ومشاركاً فعالاً في المجتمع أو قدرة فريق العمل الجماعي الذي ينتمي له .
حل المشكلات ←	- قدرة الفرد علي تحديد المشكلات واستنباط وتطبيق الحلول الفعالة
دراسة الواقع وتحليله ←	- قدرة الفرد علي تقييم العلاقة بين ما تم إنجازه علي أرض الواقع وبين الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه .
المرونة في التعامل ←	- هي قدرة الفرد علي مواكبة مشاعره وأفكاره وسلوكياته للظروف والمواقف الاجتماعية المتغيرة أثناء تعاملاته مع الناس .
التحكم في رد الفعل ←	- قدرة الفرد علي مقاومة رد الفعل السلبي والأفكار الهدامة التي تجول بخاطره .
السعادة ←	- قدرة الفرد علي الشعور بالرضا عن حياته والاستمتاع بها وبالعلاقات مع الآخرين ، والتسلية والتمتع المستمر بالحياة
التفاؤل ←	- قدرة الفرد علي النظر إلي الجانب المشرق فقط من الحياة وعلي الحفاظ علي نظريته الايجابية ومواقفه المتفائلة حتى في مواجهة المشكلات والتحديات

## **المقاييس المستخدمة في نموذج "بار- أون" للذكاء الوجداني :**

يستخدم بار- أون لقياس الذكاء الوجداني " قائمة باسمه وقد تم نشر هذه القائمة عام ١٩٩٧ وتعتمد علي التقرير الذاتي للفرد وتقيس تلك القائمة خمسة أبعاد للذكاء الوجداني وتطبق هذه القائمة علي الأفراد من سن ستة عشر عاما أو أكثر ، وتم تصميمها لقياس الكفاءات والمهارات الوجدانية والاجتماعية التي تعطي انطبعا وصورة واضحة للذكاء الوجداني والاجتماعي لدي ذلك الفرد ، وليس الهدف من تلك القائمة هي تقييم السمات الشخصية أو القدرات الإدراكية للفرد ولكن الهدف منها تقييم قدرة الفرد علي النجاح في التعامل مع المتطلبات والضغط البيئية والتكيف معها ، وتحتوي تلك القائمة علي ١٣٣ سؤالا أو مفردة بقصد الوصول إلي نسبة الذكاء لدي الفرد ويتم الإجابة علي الأسئلة أو المفردات من خلال مقياس متدرج من خمس نقاط يتراوح ما بين ( نادر جدا / ليس صحيحا/ صحيحا غالبا / يحدث ذلك الأمر أحيانا/ مطلقا ) ، ويتم تحويل الإجابات إلي نتائج ونسب.

ولقد تم ترجمة تلك القائمة إلي ٢٢ لغة مختلفة وتم تعميم نتائجها وتدريبها في حوالي خمسة عشر دولة وذلك نتيجة لأنها مختصرة وذات معايير جيدة ومن السهل إدارتها وتطبيقها ويمكن الاعتماد علي الكمبيوتر في استخلاص النتائج ثم بعد ذلك يتم تحويلها إلي نصوص داخل تقارير نهائية توضح نسب الذكاء الوجداني للمشاركين في تلك القائمة ولقد قام بار أون بتطويرها وتعديلها وذلك ليتم استخدامها في أماكن مختلفة وبظروف مختلفة .

## **٣ - نموذج "دانيال جوطان" للذكاء الوجداني:**

تأثر جولمان بأعمال ونموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني، وبدأ متأثرا بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء الوجداني وألف كتابه في عام ١٩٩٥ تحت عنوان " الذكاء الوجداني " والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص

لمفهوم الذكاء الوجداني ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات وأيضاً في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل ، ويتكون نموذج "جولمان" للذكاء الوجداني من خمسة أبعاد رئيسية وهي :

١- الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية، فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدد من الانفعالات السلبية تسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها ويستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطاً في فهم ذاته والوعي بها.

٢- معالجة الجوانب الوجدانية أو إدارة الانفعالات: وهي تشير إلى كيف يتعامل الفرد مع المشاعر والانفعالات السلبية التي تؤنّيه وترعجه، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وسماها فيما بعد بتنظيم الذات وهذا لا يعني كبت الانفعالات ولكن ترشيدها بصورة تساعد الفرد على التوافق مع الموقف.

٣- تحفيز الذات: ويتضمن تأجيل الإشباع أي التحكم وضبط الانفعالات وهو "يعنى للتأجيل الفوري للتعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة"، وأيضاً تأجيل الأفراد الإشباع الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويطلق عليها البعض الدافعية Motivation، وهي تعني أن يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وأن يكون لدينا أمل، وتوجيه الانفعالات في خدمة هدف ما.



٤- التعاطف (التفهم العطوف) Empathy: ويعنى قدرة الفرد على قراءة انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون وفي هذا يذكر جولمان قاتل ارتكب سبع جرائم قتل ولما سُئل في إحدى المقابلات الكلينيكية أجاب على السؤال هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا الآخرين؟، أجاب لا ولو كنت اشعر بذلك ما استطعت فعل ذلك رغم أن نسبة الذكاء المعرفي للرجل ١٦٠ درجة، وهذا يشير إلى أن الذكاء الوجداني لا يرتبط بنسبة الذكاء المعرفي لدى الفرد، فهذا المكون (التعاطف) ضروري وهام جداً بين الأزواج والأصدقاء وفي مجال العمل أو المهنة، وفي علاقة الفرد برئيسة أو بزملائه فهو يتضمن القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه.

٥- التواصل أو المهارات الاجتماعية Social Skills ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوى في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين؟، وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة.

ويرى جولمان أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً هاماً في النجاح في العمل بنسبة ٨٠% وأن الذكاء الوجداني متعلم وأن التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الأسرة ومن هنا تبدو أهمية الإطار الأسري الذي ينمو فيه الطفل ودوره في التأثير على سلوكه وتوجيهه فيما يتعلم، فالمناخ الأسري السليم الذي يتيح لأفراد الأسرة الفرصة في التعبير عن انفعالاتهم ويشجعهم على أبداء أفكارهم ومشاعرهم بطريقة ايجابية دون خوف أو قلق أو إنتهاك لمشاعر الآخرين يساعد على نمو الذكاء الوجداني، أما إذا كان المناخ الأسري خائق ومضطرب ويتسم بالقسوة والنبذ وقمع الانفعالات حيث لا يسمح فيه بالتعبير عن المشاعر والانفعالات فإن مثل هذه البيئة تخلق ضحايا يعيشون في محيط



عاطفي سلبي ومن ثم يتصرف فيه الفرد بعكس رغباته ويتحدث بما لا يعتقد ويتظاهر بما لا يؤمن به وبالتالي يكون عرضة للاضطرابات النفسية وينخفض مستوى الذكاء الوجداني لديه، فالخائف لا يظهر خوفه والقلق لا يظهر قلقه والساخط لا يعبر عن سخطه وهذا مما يزيد من مشاكله ويضعف من قدرته على مواجهة تحديات الحياة.

ومن هنا تبدو أهمية تنمية الذكاء الوجداني من خلال برامج إرشادية تعمل على رفع مستوى الذكاء الوجداني لدى الأفراد حيث إن تنمية الذكاء الوجداني لدى الفرد تسفر عن شخصية متزنة قادرة على تحمل المسؤولية وتأكيد الذات والقدرة على فهم الآخرين، والقدرة على حل المشكلات والقدرة على ضبط الذات في مواقف الصراع والقدرة على التواصل مع الآخرين، وينطوي كل بعد من تلك الأبعاد على مجموعة من الكفاءات الوجدانية الفرعية.

ويشير جولمان إلى تلك الكفاءات ليست كفاءات فطرية يولد بها الإنسان ولكنها قدرات مكتسبة يجب أن يأخذ الفرد العديد من الخطوات لتطويرها وتنميتها بغرض الوصول إلى أرقى مستويات الأداء سواء المهني أو الاجتماعي .

ويفترض جولمان أن كل فرد يولد ولديه بعض نسب الذكاء الوجداني والتي تساعد في اكتساب الكفاءات والمهارات الوجدانية، ويؤكد جولمان على أن ترتيب تلك الكفاءات الوجدانية بتلك الصورة ليس أمراً اعتباطياً ولكنه أمراً محسوباً حيث نم ترتيبها في مجموعات فرديه كل منها يسهل من تنفيذ المهارات والكفاءات الأخرى وكل منها مترتب على الآخر .

ولقد انتقل جولمان إلى مجالات أوسع للذكاء الوجداني من خلال ارتباطه بمرونة الأنا وأشار إلى أن كليهما ينطوي على الكفاءة الوجدانية والاجتماعية .

ويعرض الجدول رقم (٥) نموذج جولمان للذكاء الوجداني مشتملا على الكفاءات الوجدانية، حيث يتصل تلك النموذج بإدراك المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين وضبط هذه المشاعر لديهما.

### جدول رقم (٥)

## بوضحة الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين

الكفاءات الشخصية	الكفاءات الاجتماعية	
الوعي بالذات ويشمل: الوعي الوجداني بالذات، التقييم الشخصي الواقعي للذات، الثقة بالنفس.	الوعي الاجتماعي: التعاطف ( التفهم)، وتلبية المطالب والخدمات، الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة.	الإدراك
إدارة الذات وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها وكون الفرد جديرا بالثقة، يقظة الضمير، التكيف مع الظروف، العمل على تحقيق الأهداف، القدرة الإبداعية، والإنجاز والمبادأة.	إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل التأثير على الآخرين، التواصل، إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير، بناء العلاقات، العمل الجماعي والتعاون.	الضبط

### المقاييس المستخدمة في نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني:

نشأت العديد من المقاييس اعتمادا على نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني والكفاءات الاجتماعية والوجدانية المترتبة عليه، ومن أهم تلك المقاييس :

## أ- مقياس الكفاءة الوجدانية (بريانيز وجوتمان ١٩٩٤):

لقد قام جولمان بتصميم وتطوير مقياس الكفاءة الوجدانية لقياس وتقييم الذكاء الوجداني اعتماداً على الكفاءات المتعلقة بالذكاء العام والذي كان يستخدم لتقييم أداء المديرين والقادة حيث كان يسمى باستفتاء التقييم الشخصي للمؤلف ريتشارد بوياتزيس Boyatzis (١٩٩٤) ويعتبر ذلك المقياس مقياساً متعدد الآليات حيث يهتم بتقديم تصنيفات سلوكية ومؤشرات للذكاء الوجداني خاصة بالمديرين والقادة ، ويقوم ذلك المقياس بتقييم حوالي عشرون كفاءة تم تصنيفها إلى الأبعاد الأربعة التي قدمها دانييل جولمان في نمونجه وهي (١) الوعي بالذات ، (٢) الوعي الاجتماعي (٣) إدارة الذات (٤) المهارات الاجتماعية، ويطلب من كل مشترك أن يقدم تقريراً شخصياً عن نفسه وعن سلوكيات الآخرين ويتم تصنيفهم من رقم (١) (هذا السلوك لا يمثل شخصية ذلك الفرد) إلى رقم (٧) (ذلك السلوك يمثل أهم خصائص شخصية ذلك الفرد) وذلك الأمر خاص بذلك الفرد وتصنيفات الآخرين لتلك الكفاءة.

## ب - مقياس تقييم الذكاء الوجداني (براديري ورفاقه):

قام ترافيز براديري ورفاقه بتصميم ذلك المقياس في محاوله منهم للوصول إلى مقياس فعال وسريع للذكاء الوجداني قابل للتطبيق في أي مجال، ويتكون ذلك المقياس من ثمانية وعشرون سؤالاً أو مفردة لتقييم المكونات الرئيسية التي يتضمنها نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني وهي ( الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات ) ويأخذ فقط حوالي سبع دقائق لتكاملته، ويكمن الهدف من تلك الأسئلة في تحديد وجود المهارات التي تعكس تلك الكفاءات الأربعة من عدمه ، ويتم الإجابة على مفردات المقياس من خلال ستة نقاط تبدأ من رقم (١) ( أبداً لا يوجد ) إلى رقم (٦) ( غالباً ما يقوم بذلك السلوك، ومن ذلك المقياس ( مقياس تقييم الذكاء الوجداني ) يمكن استخلاص خمسة نتائج رئيسية وهي: نسبة الذكاء



الوجداني ككل، ونسبة الوعي بالذات، ونسبة الوعي الاجتماعي، و نسبة الإدارة الذاتية، ونسبة إدارة لعلاقات.

### ج - استفتاء لقييم الأداء - نسخة الذكاء الوجداني :

تم تصميم مقياس الذكاء الوجداني التابع لاستفتاء تقييم الأداء كمقياس يعتمد علي التقرير الذاتي ويقس سبع كفاءات يشتمل عليها نموذج دانييل جولمان للذكاء لوجداني ويقس ذلك المقياس الكفاءات الضرورية لتحسين مستوي الأداء الوظيفي حيث يشتمل علي ٨٤ سؤالاً موزعة على سبعة كفاءات مختلفة منها الإبداع والاختراع والوعي بالذات والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية .

وهناك مجموعة من مقياس للذكاء الوجداني الأخرى التي تستهدف تقييم الكفاءات والقدرات الوجدانية والاجتماعية لدي الأفراد بعضها تم تصميمه ليطبق داخل المجال الصناعي التنظيمي، ولكن لا يستند إلي نظريات للذكاء الوجداني، من بينها مقياسين أكثر شيوعاً وهما : مقياس مستويات الوعي الوجداني، مقياس لتقييم الذكاء الوجداني اعتماداً علي تقارير ومحاولات فردية شخصية يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات.

### جدول رقم (٦)

#### يبين المقاييس المستخدمة للذكاء الوجداني

المقاييس	مصدره	نوع المقاييس	معلومات عن المقاييس
مقياس الذكاء الوجداني	ماير وسالوفي	معتمد علي الأداء	يستخدم بعض المهام لقياس مستويات القدرة الخاصة بكل فرع من أفرع الذكاء الوجداني .
مقياس نسبة الذكاء العام	بار أون	مقياس تقييم شخصي	يقوم علي تقييم نسبة الذكاء من خلال إجابة المشتركين علي ١٢٣ سؤالاً، وأيضاً لتقييم الخمسة مكونات التي يتكون منها نموذج بار أون للذكاء الوجداني



معلومات عن المقياس	نوع المقياس	مصنعه	المقياس
يعتبر أداء متعددة التصنيفات توضح تصنيفات المؤشرات السلوكية للذكاء الوجداني والكفاءات الوجدانية.	مقياس تقييم شخصي وجماعي	جولمان	مقياس الكفاءة الوجدانية
مقياس مدته سبع دقائق لقياس مهارات الذكاء الوجداني لدى الفرد من عدم وجودها.	مقياس تقييم شخصي	جولمان	مقياس تقييم الذكاء الوجداني
يقيس سبع مكونات من نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني ، والتي تمثل أهمية بالغة في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي والاجتماعي .	مقياس تقييم شخصي	جولمان	مقياس الذكاء الوجداني التابع لاستفتاء تقييم الأداء
يقيس مستويات الوعي الوجداني	مقياس تقييم شخصي	آخرون	مقياس مستويات الوعي الوجداني
مقياس يضم ٣٣ سؤالاً عن مفهوم ماير وسالوفي للذكاء الوجداني .	مقياس تقييم شخصي	ماير وسالوفي وآخرون	مقياس الذكاء الوجداني

#### ٤- تعليل على النماذج المختلفة للذكاء الوجداني :

على الرغم من وجود ثلاثة نماذج مختلفة للذكاء الوجداني إلا أن هناك بعض أوجه الشبه النظري والإحصائي بين المفاهيم التي تتبناها تلك المقاييس المختلفة، فعلى المستوى العام تهدف تلك النماذج إلى محاولة فهم وقياس العناصر والعوامل الداخلة والمشاركة في عمليتي إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين ومحاولة ذلك الفرد ضبط مشاعره للتأثير على مشاعر وانفعالات الآخرين.

وتتفق تلك النماذج فيما بينها على أن هناك العديد من مكونات الذكاء الوجداني وأن هناك تداخل في مسميات الأبعاد الرئيسية ومكوناتها الفرعية، ولكن هناك اختلافا طفيفا في درجة فهم كل نموذج لتلك المكونات الوجدانية ، فعلى سبيل المثال تشتمل كل تلك النماذج على مفهوم الوعي بالمشاعر

وإدراكها وعلى مفهوم إدارة المشاعر باعتبارها عنصراً من أهم عناصر الذكاء الوجداني لدى الفرد، ولقد تم إيجاد علاقة بين العناصر المختلفة لتلك النماذج المختلفة من خلال القيام ببعض التحليلات الإحصائية وتم التوصل إلى أن هناك دليلاً على وجود علاقة سواء من قريب أو بعيد بين المقاييس المختلفة للذكاء الوجداني وأنه أحياناً يوجد تشابه بين تلك المقاييس في نوعية المكونات التي يتم تقييمها.

وعلى سبيل المثال توصل كل من ماير وبراكيت في عام ٢٠٠٢ إلى أن هناك أوجه شبه بين مفهوم ضبط المشاعر في مقياس ماير وسالوفي للذكاء الوجداني ومقياس بار أون لتقييم نسبة الذكاء ، وهناك العديد من أوجه الشبه بين التقارير الشخصية الخاصة بجميع مهارات الذكاء الوجداني ، ومع ذلك لم نتوصل إلى وجود علاقة بين أي مقياسين حينما يتم التحكم في النفس والشخصية وحينما يحدث التطور الإيجابي في مهارات الذكاء الوجداني ، وذلك يجعلنا ننادي بأنه إن حدث أي تفاوت أو اختلاف بين أي مقياسين فإن ذلك التفاوت من الممكن أن يعود إلى أي عوامل أخرى وليس إلى نسبة وتقييم الذكاء الوجداني في هذين المقياسين.

وبالرغم من ذلك الشبه بين تلك المقاييس إلا أن هناك بعض المؤيدين لنموذج ماير وسالوفي ينادون بأن نموذج ماير وسالوفي يوضح أن الذكاء الوجداني يعد مهارة خاصة وهيكل محدد نتيجة للدور الذي لعبه نموذج ماير وسالوفي في التعريف بكفاءات الذكاء الوجداني ولدوره في تقييم مهارات الذكاء الوجداني ويهاجم أتباع نموذج جولمان أيضاً نموذج ماير وسالوفي لتركيزه الشديد على المقاييس النفسية المعتمدة على الذكاء التقليدي العام حيث ينادون بأن هناك العديد من النظريات التي أثبتت فشل مفهوم الذكاء التقليدي، ولذلك فإن نموذج ماير وسالوفي لم يحقق أي مهمة نص عليها التقرير النظري التابع لذلك النموذج، وذلك لأن جارنر ذكر بأن مقاييس الذكاء

التقليدي العام ليست بالضرورة تساهم في تقييم نجاحات الفرد سواء في المدرسة أو في الحياة العملية وذلك بالطبع يؤيد مفهوم دانييل جولمان للذكاء الوجداني والذي بني عليه نموذجه لقياس وتقييم الذكاء الوجداني .

فالذكاء الوجداني لا يقتصر على نظرية واحدة، ولكن مجموعة من النظريات التي تهتم بإبراز موضوع واحد ، وتسعى كل نظرية في محاولة من واضعيها لفهم مهارات الذكاء الوجداني وسماته وقدراته المتعلقة به وتفسيرها تفسيراً معقولاً مما يساهم في الوقوف على كنه وماهية الذكاء الوجداني ، ولذلك فكل نظرية من نظريات ونماذج الذكاء الوجداني تضيف جوانب ومهارات إضافية ومختلفة عن النظرية التي سبقتها ، ولكن يجب أن نعترف أن وجود تلك النظريات المتعددة للذكاء الوجداني لا يشير إلى أي ضعف أو قصور ولكن يشير إلى خصوبة تلك المجال وأيضاً إلى اعتراف جميع فئات المجتمع من موظفين ومديرين ومدرسين والمجتمع ككل بأهمية الذكاء الوجداني ودوره في تحقيق الرفاهية والأمان الوظيفي وإن كان البعض يرى أن تلك التعدد وعدم الاستقرار على نظرية وعلى نموذج موحد للذكاء الوجداني من الممكن أن يساهم في إضعاف شرعية تلك المجال وإضعاف جودته ويؤدي إلى عزوف المجتمع ككل عنه، وذلك لأن مجال الذكاء الوجداني ليس معقداً بما يتطلب وجود نظريات عديدة ومفاهيم متعددة

## ثانياً: أبعاد الذكاء الوجداني

يسهم الذكاء الوجداني في زيادة قدرة الفرد أو المدير على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بغرض التأثير على الحالة النفسية للآخرين والتأثير على قراراتهم وأدائهم ، حيث ينطوي على مجموعة من الكفاءات والمهارات الوجدانية، ولقد حدد دانييل جولمان خمسة أبعاد للذكاء الوجداني، حيث يشتمل كل بعد على العديد من السلوكيات التي تساهم في رفع مستوى الفرد في إدراك المشاعر والتعبير عنها وتوظيف كل تلك المشاعر في خدمة



المؤسسة، وتنطوي هذه الأبعاد على خمس وعشرين كفاءة وتتدرج تلك الأبعاد الخمسة تحت مجالين أساسيين وهما :

- المجال الأول هو المجال الشخصي ( Intrapersonal ) ويضم كل من: الوعي بالذات ، إدارة المشاعر ، للدافعية وتحفيز الآخرين .

- المجال الثاني هو المجال البينشخصي ( Interpersonal ) ويضم كل من: التفهم ( التعاطف ) مع الآخرين ، إدارة العلاقات الاجتماعية .

ولذلك ينحصر الفارق بين المدير الناجح وغير الناجح في درجة فهم المدير واستيعابه للأبعاد الخمسة التي يتكون منها الذكاء الوجداني ، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

### ١- الوعي بالذات ( Self-Awareness )

من لا يعرف نفسه على حقيقتها لا يستطيع أن يحكم على سلوك الآخرين ولا يحق له أن يدير أمورهم ولذلك يمثل فهم الذات والوعي بها شرط ضروري لفهم الآخرين ومعنى هذا أنه يتحتم على الفرد أن يكون على قدر كاف من الاستبصار بدوافعه ومشاعره وانفعالاته حتى يتسنى له فهم الآخرين، ومن الأخطاء الكبيرة أن يرفع الفرد مستواه ويبالغ في فهم وإدراك ذاته أكثر مما هو عليه في الواقع أو يخفضه إلى أقل من ذلك، فمعرفة الذات (من أنا؟ وكيف كنت؟ ولماذا؟ وماهي مشاكلي؟ متى وكيف بدأت؟ وماهي أسبابها ومصادرها؟ وماهي ربود أفعالي؟ وماهي طموحاتي وماهو السبيل لتحقيقها ) والوعي بها على حقيقتها بصورة موضوعية يساعد الفرد على اكتشاف الأسباب الحقيقية للمشاكل التي يعانيها مما يجعل من السهل عليه حلها والتخلص منها، كما أن التعرف على مواطن القوة والضعف في الذات يساعد على إعادة ترتيبها، فالفرد الذي يعي ذاته جيدا يكون أقدر على تحقيق التوافق الذاتي والاجتماعي مقارنة بالفرد الذي يجهل مواطن القوة والضعف في نفسه ومن ثم يكون عرضة للاضطرابات النفسية.



وتتمثل تلك المهارة في قدرة المدير علي إدراك المشاعر وقت حدوثها بالكيفية التي تحدث بها وذلك بغرض الوصول إلي تقييم الفرد لنفسه تقييما سليما وأن يكون علي دراية بخصائص شخصيته ومشاعره ، وتعتبر تلك المهارة هي حجر الزاوية للذكاء الوجداني ، ولذلك فإن المدير الفعال هو الذي يعي جيدا سلوكياته باعتباره فرداً من فريق العمل الجماعي للمؤسسة، وكذلك الموظف حينما يكون لديه مهارة الوعي بالذات فإنه يتمكن من فهم وإدراك حالاته المزاجية ويتمكن من إدراك تأثيرها علي سلوكياته وسلوكيات الآخرين، ولذلك تتبدى قدرة المدير الذي لديه مهارة الوعي بالذات في واقعية ذلك المدير وواقعية تفكيره، حيث لا يدع للضغوط غير الواقعية ( الوهمية ) أن تؤثر عليه وعلي تفكيره، فيدرك ذلك المدير جيداً الأوقات التي يكون فيها واقعاً تحت الضغوط، ومتي يجب أن يطلب مساعدة أي فرد، ولا يجب أن يعتقد أي مدير أن يطلب المساعدة من أي فرد آخر يعتبر ذلك ضعفا ولكنه يعتبر سمة إيجابية تتوافر لذي الفرد الذي لديه وعي بذاته .

ويتصل الوعي بالذات بالتقافة الوجدانية والتي تعني قدرة الفرد علي التعبير عن مشاعره الداخلية بعبارات وجدانية جيدة وتعني في أعلي المستويات قدرة الفرد علي التنبؤ بمشاعره ومشاعر الآخرين قبل حدوثها ، ولذلك ينطوي الوعي بالذات علي العديد من المستويات التي توضح ليس فقط مستويات الوعي الوجداني بذات الفرد ولكن أيضا الوعي الوجداني بمشاعر الآخرين ، للتنبؤ بتأثير سلوكياته علي الآخرين وتأثير سلوكيات الآخرين عليه ، ولذلك سوف نتناول مستويات الوعي بالذات بشيء من التفصيل :

### **مستويات الوعي بالذات :**

أ - إدراك حدوث المشاعر: تعتبر أول مستويات الوعي بالذات هو إدراك المشاعر ووقت حدوثها وذلك لا يتحقق إلا عندما يدرك الفرد تلك المشاعر في أول حدوثها ويدرك أيضا أنه تحدث له أية تغييرات

وجدانية في تلك اللحظة التي تحدث فيها المشاعر ، فعلى سبيل المثال أحيانا يكون المدير في أحد الاجتماعات ومنهمك في فعاليات ذلك الاجتماع ثم يدخل فرد آخر ولا يلاحظه المدير ولكن بعد فترة يدرك المدير وجود ذلك الفرد وبالتالي فإن تلك اللحظة هي التي تمثل إدراك حدوث المشاعر في وقت حدوثها.

ب - الاعتراف بتلك المشاعر: بعد أن يدرك المدير حدوث تلك المشاعر فإنه يجب أن ينتقل إلى الخطوة الثانية وهي الاعتراف بوجودها أي بعد أن إدراك المدير وجود ذلك الفرد الجديد في الاجتماع فإنه يجب أن يعترف بوجوده ويحييه قائلا أهلا بك ، فتلك هي الخطوة الثانية التي يتأخذها المدير بعد إدراك المشاعر ، وذلك لأن النكاء الوجداني ودراساته السابقة تبين لنا أن كل المشاعر التي تتأب الفرد تستوجب من الفرد التفكير فيها ومن خلال ذلك التفكير توجهنا المشاعر إلى أسباب حدوث المشاعر السلبية وأيضاً إلى بعض الحلول الممكنة.

ولكن لو فشلنا في إدراك تلك المشاعر وفي الاعتراف بها فلن تكون لدينا القدرة على تركيز اهتمامنا وانتباهنا على المشكلة التي تحتاج إلى حل سريع ، ولذلك يجب الاعتراف بالمشاعر حتى يتمكن نظام الإنذار الوجداني الداخلي من العمل بصورة لائقة ، وأحيانا نجد أن معظم الأفراد بعد إدراك المشاعر السلبية مثلاً يحاولون تجاهل تلك المشاعر وعدم الاعتراف بها وذلك عن طريق تناول المخدرات وبعض الخمور والكحوليات في محاولة منهم للتهرب من تلك المشاعر ولكن ذلك يعود بالضرر على قدرة تلك الأفراد في إدراك المشاعر وإدراك وجودها وبالتالي لن يكون لديهم مهارات النكاء الوجداني .

ج - تحديد هوية المشاعر: بعد أن أدرك المدير وجود ذلك الفرد في الاجتماع وقام بتحيطه يحاول معرفة اسمه ومناداته به ولذلك يمكن

للمدير أن يقوم بتحديد هوية المشاعر وقت إدراكها ، وذلك لأنه كلما استطاع المدير تحديد هوية تلك المشاعر بدقة ، كلما ازدادت قدرته في تحديد المطالب الوجدانية التي ينبغي عليه الوفاء بها ، وبالتالي القيام بالسلوكيات اللائقة التي تضمن ذلك ، ففي حالة مشاعر الغضب مثلا ، يساعد ذلك المستوي ( تحديد هوية المشاعر ) علي تحديد السبب الرئيسي لذلك الغضب ، ولذلك كلما ازدادت دقة المدير في تحديد هوية المشاعر كلما ازدادت قدرته في اختيار الوصف الصحيح الذي يتناسب مع تلك المشاعر مما يساهم في شعور تلك المدير بالراحة وذلك يرجع من وجهة نظره إلي عدة أسباب:

■ يخشى كل فرد من المجهول ولذلك حينما يدرك الإنسان هوية مشاعره فإنه بذلك انتقل من المجهول إلى اللامجهول، وبالتالي يساعده ذلك علي إدارة نفسه وجدانياً.

■ حينما يبدأ الإنسان في التفكير في مشاعره فإن تلك هي الخطوة الثانية لحل المشكلات وذلك لأنه حينما تكون أفكار الإنسان واضحة فإن ذلك يساعده علي التحكم في نفسه وضبطها

د- قبول تلك المشاعر : حينما قام المدير بتحية تلك الفرد الذي دخل الاجتماع باسمه فإنه يجب عليه بعد ذلك مساعدة الفرد حتى يحظى بالقبول داخل الاجتماع ، ولذلك فإن الخطوة التالية للوعي بالذات هي قبول المشاعر بعد إدراكها واستيعابها وتحديد هويتها ، وكثيرا ما يشعر الفرد بأن جهازه الفكري والإدراكي لا يعمل جيدا ويكون ذلك ناتجا عن أداء بعض الأفراد، ولذلك فإن من أهم فوائد الذكاء الوجداني أنه يساعد الفرد علي الاستقلالية في المشاعر عن الآخرين فبدلا من الاستماع إلى ما يقوله الآخرون ينطق صوت الفرد من داخله، ذلك الصوت الذي يتحدث باسم مشاعر الفرد الداخلية، ولذلك فهناك العديد من الفوائد التي

تعود علي الفرد من إدراك مشاعره وقبولها قبولا تاما والتي نلخصها فيما يلي :

■ تعتبر المشاعر الهيكل الرئيسي لتفكير الإنسان، بالتالي فإن تقبل تلك المشاعر يمثل أهم خطوات الرضا عن النفس، وليس معني ذلك أن يظل الفرد علي حالته ، ولكننا نتفق مع من يقول بسهولة إحداث تغييرات جوهرية في أسلوب حياتنا إذا تمكنا أولا من الرضا عن المشاعر وقبولها سواء في تلك اللحظة أو في وقت آخر.

■ تستغرق عملية تقبل المشاعر طاقة بسيطة أكثر من عملية تجاهل المشاعر أو كتمانها وقمعها.

■ تساعد عملية تقبل المشاعر علي عدم تكرار تلك المشاعر السلبية مرة أخرى.

■ حينما يقبل الإنسان مشاعره قبولا تاما فإنه بعد ذلك يركز اهتمامه علي الأفكار البناءة التي تعود بالنفع سواء علي مستواه الوظيفي أو الاجتماعي.

هـ- الاستجابة لتلك المشاعر: تحدث عملية الاستجابة للمشاعر في مستويين مختلفين للوعي بالذات :

■ أثناء الوعي بالذات المنخفض يقوم الفرد بالاستجابة للمشاعر بعد حدوثها، فمثلا يظل مستيقظا طوال الليل يفكر فيما حدث بالنهار وفي مشاعره أثناء تلك الأحداث، ولكن يمكن أن تساعد تلك العملية في تحديد هوية المشاعر المستقبلية.

■ حينما يكون مستوي الوعي بالذات مرتفعا تحدث عملية الإحساس بالمشاعر وتحديداتها والاستجابة لها بسرعة مما يضمن زيادة قدرته في اتخاذ الإجراءات التي تحقق له الرضا عن النفس وكلما وجه اهتماماته إلى أشياء أخرى تستحق الاهتمام الأكبر.



و- التنبؤ بالمشاعر : كلما وعي الفرد بمشاعره جيداً كلما ازدادت قدرته في التنبؤ بمشاعره في المستقبل ومن الممكن تنمية تلك القدرة ( التنبؤ بالمشاعر ) من خلال تحديد الفعل الذي سيقوم به وتأثيره علي الآخرين ورد الفعل الممكن من الآخرين تجاهه، وبالتالي لا يمكن تجاهل أهمية القدرة علي التنبؤ بالمشاعر وذلك لأن الفرد حينما تكون لديه تلك المهارة فإنه يتمكن من الشعور بالسعادة لفترات طويلة، وتمتد القدرة علي التنبؤ بالمشاعر لتشمل الآخرين أيضاً، وذلك لأنه حينما يكون لدي المدير القدرة علي إدراك مشاعره والقدرة علي التنبؤ بها، فإنه ستكون لديه القدر علي التنبؤ بمشاعر واستجابات الآخرين وذلك يؤدي إلى إحساس الموظفين بأهميتهم لدي المدير وباهتمام المدير بهم.

وبعد استعراض مستويات الوعي بالذات نستطيع أن نقول بأن الوعي بالذات يعتبر مفتاح الشعور بالسعادة ، وذلك لأنه من المهم جداً أن يعرف الإنسان نفسه كما قال الفلاسفة اليونانيين ، وذلك يتطلب إحساس الفرد بمواقف الحياة المختلفة وذلك لأن الفرد حينما يدرك جيداً ما يشعره بالسعادة ومن الذي سيشعر معه بالسعادة فإنه يستطيع أن يحدد من الذي يشعر معهم بالأمان ومن أكثر الأفراد فهما له وسعادة معه .

ومما تقدم نخلص إلى أن الوعي بالذات هو " أساس الثقة بالنفس وحسن إداراتها" ، فكل فرد في حاجة إلي معرفة مواطن القوة والضعف لديه بشكل موضوعي ، ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقدراته ، ويتوقف نجاح الفرد أيضاً علي أن يتعلم أسلوب وكيفية التعرف علي مشاعره وتسميتها بالتسمية الصحيحة فلا يخلط بين القلق والاكتئاب والغضب والشعور بالوحدة والشعور بالجوع ..الخ، فالوعي الموضوعي والدقيق بالذات يجعل الفرد أكثر كفاءة في إدارة شخصيته ويزيد من فعاليته وقراراته ويجعلها أكثر قرباً للصواب من الخطأ .

ولذلك يجب أن يحاول كل فرد أن يري نفسه كما هي لا كما يحب أن يراها، ولكن من البديهي أنه سيواجه بعض المصاعب حيث إن هناك العديد من المؤثرات التي ستحول بين الفرد وبين تلك الرؤية الموضوعية للذات ، وعند حدوث ذلك يجب ألا يتردد الفرد عن سؤال الأفراد الصادقين ممن حوله ويطلب منهم أن يحدثوه عن نفسه وأن يقولوا رأيهم فيه صراحة ، ويجب أن يتقبل ذلك الفرد أقوالهم حتى وإن لم تكن تعجبه ، ولذلك يجب أن يتدرب الفرد جيداً علي كيفية قراءة ما يدور بداخله من أفكار وما يعتمل في نفسه من مشاعر ولذلك لزيادة مهارته في الوقوف علي حقيقة ذاته لأن ذلك من أهم مكونات الذكاء الوجداني.

## ٢- تنظيم الذات ( Self – Regulation ) :

وتتمثل إدارة الذات في قدرة الفرد علي إحكام سيطرته علي مشاعره وردود أفعاله السلبية (التحكم في الذات ) وعلي الحفاظ علي لارتفاع مستويات الثقة بالنفس والأمانة والموضوعية لديه ( كون الفرد جديراً بالثقة ) وعلي قدرته في تحمل مسؤولية أداءه الوظيفي ( الضمير الأخلاقي ) وعلي قدرته في التعامل مع التغيرات البيئية والمجتمعية ( للقدرة على التكيف ) وعلي قدرته في تقبل الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة ( الإبداع والاختراع )، ويتمثل ضبط الذات في قدرة الفرد علي التحكم في مشاعره وانفعالاته فهذه الانفعالات أشبه بالرياح التي تسير السفن قد تعرضها للخطر أحياناً ولكن السفن لا تتحرك بدونها فإذا استطاع الفرد أن يتعلم كيفية التحكم في مشاعره وانفعالاته فإنه يحيا حياة سعيدة أي أن الفرد عندما يكتشف أن الانفعالات التي تسيطر على سلوكه تحدث دون مبررات منطقية وأنه يمكنه التحكم والسيطرة عليها يكون قد قطع شوطاً كبيراً في تنظيم الذات.

وعلى هذا فإن الأفراد الذين لديهم قدرة على تنظيم انفعالاتهم يكونون أقل عرضه للمشاكل النفسية والسيولوجية، فالمدبر الذي لديه قدرات

ومهارات فنية وقيادية عالية ولكنة لا يستطيع التحكم في مشاعره من قبيل الغضب مثلاً تجد أن كثير من الموظفين يتحاشون العمل معه لأنه في أي وقت معرض للانفجار والغضب والإحباط، وعلى الطرف الآخر تجد أن المدير الذي يتمكن من ضبط مشاعره يتجنب المواقف التي يكون فيها عرضه للانتقاد ويتجنب أيضاً التسرع في ردود الفعل حتى لا يؤدي ذلك به إلى الخطأ ، حيث يقوم بالتفكير الجيد في العوامل التي تؤثر على نجاح الفرد أو فشله قبل أن يخطو أي خطوة ولذلك فإن الخطوة التي سوف يخطوها ستكون محسومة وجيدة وذات مغزى كبير .

وتتطلب العديد من الوظائف التي تتطوي على العديد من الضغوط مهارة ضبط الذات، وذلك لأن الفرد ليس عبارة عن إنسان آلي يتعرض لكل تلك الضغط ولا يتفجر في أي لحظة ، ولذلك فإن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتمكن من ضبط نفسه وإدارة مشاعره للخروج من تلك المواقف الضاغطة، ولذلك قال أحد المديرين ( ديفيد هيرش ) أن وظيفته ومؤسسته تحوي العديد من المواقف والأحداث الضاغطة نتيجة لأعباء العمل أو لوجود العديد من فرق العمل التي يصعب إدارتها مركزياً، ولذلك فقال بأن محاولة تجنب المشاعر السلبية يؤدي إلى العديد من المشكلات خصوصاً إذا كان قائداً الفريق يتميز بالغضب أو بالإحباط، ولذلك إذا لم يتمكن ذلك المدير من ضبط مشاعره وإدارة نفسه والسيطرة على مشاعره فلن يحقق أي نجاح سواء على المستوى العملي أو على المستوى الاجتماعي لأنه معرض للغضب أو الاكتئاب في أي لحظة ومن أي موقف ولأي سبب .

ولذلك فإن ذلك المدير يحتاج أن يتعلم كيف يعالج ويتناول المشاعر التي تؤذيه وتزعجه وتلك التي تسعده ، وهذا التدريب والمران المستمر في المعرفة والمعالجة والتناول يزيد ذلك المدير خبرة يوماً بعد يوم في إدارة نفسه وإدارة جهازه الوجداني ليستفيد من خبراته ومميزاته الهائلة ويتجنب



المخاطر الضارة التي قد تؤدي إلى الفشل أو الإحباط ، ولذلك فإن المديرين الأذكياء وجدانيا هم الذين يفهمون ليس فقط مشاعرهم ولكن أيضا يظهرون مزيدا من النضج والالتزان عند التعبير عن مشاعرهم ، ودون اللجوء إلى كتمانها أو تجاهلها شريطة أن يكون التعبير عنها بصورة أكثر منطقية وعقلانية وهكذا فإن الأفراد الذين لديهم القدرة على تنظيم انفعالاتهم وإدارتها يتسمون بعدة خصائص منها التروي وعدم الاندفاع عند صنع القرارات والتعامل مع المشاعر والانفعالات بطريقة فعالة إضافة إلى الهدوء والتفؤل والقدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين .

### ٣- الدافعية (Motivation) :

الدافعية هي القوة المحركة لسلوك الفرد لبلوغ هدف معين والقاعدة الأساسية هي أن لكل سلوك دافع سواء كان هذا الدافع داخلي أو خارجي ويعتبر وجود دوافع قوية تحث الأفراد على التقدم والسعي نحو تحقيق الأهداف هو العنصر الثالث للذكاء الوجداني ، ويعتبر الأمل هو أحد المكونات الأساسية للدافعية والتي تعنى أن يكون لدى الفرد هدف وأن يعرف الخطوات الضرورية لتحقيقه وأن يكون لديه الحماس والمثابرة لاستمرار السعي نحوه ، وغالبا ما يختلف المديرين في مستوى الدافعية ولذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يمتلك دافعية قوية تدفعه إلى النجاح في العمل وتكون نابعة من داخله وليس المال أو الألقاب يكون هو الدافع القوي للنجاح في العمل ، ومن ثم يشعر ذلك المدير بالتفؤل والثقة حتى في أحلك اللحظات ويكون من الصعب جدا زعزعة ثقة ذلك المدير بنفسه فالدافعية ( التحفيز ) من أهم مميزات المدير الناجح، ومع ذلك فليست الدافعية مقتصرة فقط على المديرين الفعالين ولكن من المهم جدا توافر تلك الخاصية والسمة المهمة جدا لدى جميع أفراد العمل داخل المؤسسة ، وذلك لأنه حينما يكون فريق العمل



لديه دافعا قويا للعمل فسوف يشعرون بالترابط والتحفيز تجاه الانخراط في مشاريع العمل في المؤسسة.

وذلك يرجع إلى إيمانهم التام بضرورة نجاح ذلك المشروع لأن ذلك يؤثر علي مستقبلهم المهني داخل المؤسسة، حيث إن الأفراد الذين لديهم دافعا كبيرا للعمل يعملون بكل السبل في البحث عن أساليب وطرق الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج ولا يقبلون أقل من ذلك، وعلي العكس من ذلك فإن الفرد الذي ينقصه الدافع للعمل والذي لا يشعر بمزيد من الحافز تجاه تحقيق أهداف المؤسسة يسبب أذى كبير لفريق العمل الذي ينتمي إليه لأنه دائما ما يكون إنسان غير راضي ويعمل علي نشر ذلك الإحساس بين معظم أفراد الفريق، لأن الدافع لدي أعضاء الفريق علي العمل يتأثر بتعاملاتهم مع ذلك الفرد الذي ليس لديه أي دافع للعمل، ولذلك يجب أن يعمل المدير علي ضرورة توفير الدافع والباعث لدي جميع أعضاء الفريق علي العمل حتى لا يخسر جهود أي فرد قد تؤدي إلي نجاحات أكبر لو تم استثمارها بشكل صحيح ولائق.

ولذلك فإن الدافعية تعتمد علي قدرة وكفاءة المدير ورغبته في توجيه اهتمامات وتركيز كل الموظفين إلي تحقيق هدف المؤسسة العام، وتتشكل تلك المهارة الوجدانية من:

- تحقيق أعلى مستويات التمييز.
- تحقيق أعلى مستويات الترابط بين الأفراد والولاء والانتماء للمؤسسة.
- العمل بكل الوسائل علي استغلال فرص التطوير المتاحة داخل المؤسسة.
- سيادة جو من التفاؤل والمثابرة علي تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت العقبات التي تعوق تلك العملية.

ولذلك المهارة أثر كبير على الأداء الوظيفي للمديرين والموظفين داخل المؤسسات.

## ٤- التعاطف ( الفهم العطوف ) ( Empathy )

يعني مفهوم التعاطف قدرة المدير على قراءة مشاعر الآخرين من أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون والتعرف عليها والاستجابة لها فالتعابير غير اللفظية أصدق بكثير من التعابير اللفظية فكثيرا ماتسبىء اللغة أو تعجز عن التعبير عما يشعر به الفرد أو يفكر فيه ومن ثم تكون تعبيرات الوجه ونبرات الصوت والإيماءات أصدق في التعبير فقد يوافق شخص بلسانه في حين يدل وجهة وصوته على الرفض.

وباختصار يشير التعاطف إلى قدرة الفرد على أن يضع نفسه موضع الغير أي قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم وذلك لأن معرفة مشاعر الآخرين تمثل قدرة ومهارة وجدانية يجب أن يتمتع بها المدير الناجح في المؤسسة ، وفي هذا الصدد يقول جولمان بأن المدير الذي يتوافر لديه تلك المهارة للوجدانية يسعى بصورة مستمرة إلى تهدئة الموظفين أو التعاطف معهم حينما تنزل بهم نازلة، علي حين أن المدير الذي لا تتوافر لديه تلك المهارة دائما ما ينهر ذلك الفرد الذي تنزل به المصيبة وأحيانا يطرده من العمل ، ويركز جولمان في كتابه " الذكاء الوجداني " ١٩٩٥ على حالة قاتل ارتكب سبعة جرائم قتل وهو في إحدى اللقاءات والمقابلات الإكلينيكية أجاب علي السؤال : هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا ؟ فأجاب لا ولو كنت شعرت بالشفقة أو بالتعاطف معهم لما استطعت فعل ما فعلت.

ونستخلص من ذلك أن التعاطف هو الذي يكبح قسوة المدير وهو الذي يحافظ علي تحضر الإنسان، حيث أن اهتمام المدير بمطالب وقيم ومشاعر واهتمامات الموظفين تزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار في

العمل تحت إشراف ذلك المدير، فيسهل التعاطف مع الموظفين من أداء المدير لمهامه الإدارية، وذلك لأن تلك المهارة توفر لدى المدير القدرة على فهم طبيعة الموظفين الإنسانية مما يسهل من عملية تواصله معهم، حيث يساعد المدير على تحديد أفضل الخدمات التي يحتاجها العملاء ويمكنه من التأثير الإيجابي على الموظفين عند شعورهم بالإحباط أو بالاكتمال.

ومما سبق نتوصل إلى أن مهارة التعاطف مفهوم هام جدا داخل بيئة العمل، وذلك لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالشفقة والرحمة خصوصا أثناء حدوث المشكلات السلوكية أو الجسمية، وتتضمن تلك المهارة وضع الفرد نفسه موضع الآخرين في فهم مشاعرهم ، وذلك يزيد المدير بالقدرة والمهارة على الوصول إلى قلب اهتمامات الفريق خصوصا أثناء عملية صنع القرار ، وذلك يحقق الصداقة والترابط بين المدير وبين جميع أعضاء الفريق مما يجعلهم يبذلون أقصى جهدهم في محاولاتهم لإرضاء ذلك المدير والقيام بتنفيذ كل متطلباته كما يفعل هو.

ولذلك تعتمد تلك المهارة على قدرة المدير على الفهم والإحساس بمشاعر الآخرين وتحديداتها ولكن لن يحدث ذلك إلا إذا قام المدير بتجربة ذلك الإحساس والشعور من قبل، أي يجب أن يقوم المدير بإدراك مشاعره وتحديداتها وقبولها ثم بعد ذلك يظهر التعاطف تجاه مشاعر الآخرين، وذلك لأن مهارة التعاطف تبدأ بإدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، ومن السهل على المدير أن يقوم بتلبية مطالب الموظفين الوجدانية إذا عبروا عنها ولكن نتيجة لأن معظم الأفراد لا يقوم بذلك فيجب على المدير أن يقوم بتوجيه بعض الأسئلة غير المباشرة إليهم، ثم يقوم بقراءة ما بين السطور والتخمين ومحاولة فهم التلميحات غير اللفظية ، وذلك لأنه من السهل على المدير الذكي وجدانيا أن يقرأ مشاعر وأفكار الآخرين نتيجة لأن وجوههم وعيونهم هي المتحدث الرسمي عما يدور بداخلهم، وبمجرد أن يعرف

المدير مشاعر الموظفين يجب أن يظهر تعاطفه معهم من خلال بعض إشارات الحب مثل العناق واللمس، ولذلك فغالبا ما يتم اللجوء إلى التعاطف كإشارة إلى شعور المدير بالترابط مع موظفيه وبدعمه ومساندته لهم حتى في أثناء تعرضهم لمواقف مؤلمة، وأيضا أثناء حدوث مواقف سارة لهم مثل النجاح والزواج والترقية.

ولذلك تعتبر مهارة التعاطف مع الآخرين من أهم المؤشرات التي تؤدي إلى نجاح العلاقات الاجتماعية بين المدير والموظفين، ولكن هناك بعض العمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى نقصان مهارة التعاطف، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها، لشغال الفرد بمطالبه واحتياجاته، أو عدم تلبية المطالب الوجدانية لذلك الفرد، وبالتالي فلن يشعر ذلك الفرد بالتعاطف مع مشاعر ومشاكل الآخرين، ويعتبر اهتمام المجتمع بالمشاعر الوجدانية من أهم العوامل التي تؤثر على مهارة التعاطف مع الآخرين، وذلك لأن المجتمع يهتم اهتماما كبيرا بدراسة المهارات الإدراكية فقط أكثر من المهارات الوجدانية وذلك يزيد من عدم فهم الأفراد لمهارة التعاطف مع الآخرين وبالتالي عدم إدراكهم للمهارات الوجدانية المطلوب توافرها للأفراد داخل المجتمع، ولذلك يجب ضرورة تدريس الذكاء الوجداني ومهاراته ضمن المناهج الدراسية في جميع مراحل التعليم المختلفة لما لها من أهمية بالغة في تنظيم حياة الفرد وعلاقاته مع الآخرين.

ولذا نؤكد على ما قاله ماير وسالوفي من أن هناك علاقة إيجابية من مستوى التعاطف مع الموظفين وبين الذكاء الوجداني لدى المدير، ولذلك فإننا نؤكد على ضرورة أن يكون الأفراد قادرين على التعاطف مع باقي أعضاء المجتمع حيث إن ذلك يعد من أهم المؤثرات التي تضمن بقاء النوع الإنساني.



## ٥- امهارات الاجتماعية (Social Skills):

تعتبر المهارات الاجتماعية من المكونات الرئيسية للذكاء الوجداني وكلما كان الفرد مزودا بمهارات اجتماعية مناسبة وكافية كلما ازدادت قدرته في التعامل مع المواقف والأزمات المتصارعة، أما أولئك الذين يفتقرون لتلك المهارات الاجتماعية فإنهم يتخبطون ويعانون من اضطرابات سوء التوافق والخجل والقلق الاجتماعي فالمدير الذكي وجدانيا يجعل من السهل على الموظفين أن يتعاملوا معه ويتحدث إليهم ويقدم الدعم لهم ويحترم أفكارهم ومشاعرهم ويقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل ويحظى باحترام زملائه وباقي أعضاء المجتمع، وذلك لأن مهارة المدير في بناء الثقة بينه وبين الموظفين تعتبر من أهم مهارات الذكاء الوجداني، ولذلك من الضروري جدا توافر تلك المهارات الاجتماعية لدى المديرين حيث إن من أهم التحديات التي تواجه المدير هو ضرورة إلزام الناس بالعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة.

ولذلك فإن تلك للمهارات الاجتماعية هي التي تتضمن له تحقيق ذلك بمزيد من الود والثقة بينه وبين الموظفين ، وبذلك يتمكن المدير من تفويض هؤلاء الأفراد ببعض المهام التي تتضمن نجاح العمل داخل المؤسسة وتزود تلك المهارة المدير بالقدرة علي التعامل مع أي موقف يطرأ علي الساحة ويشعر أعضاء فريق العمل معه بالراحة والسعادة نتيجة للعلاقات القائمة بينهم وبين المدير، وعلى هذا الأساس فإن من أهم المهارات الاجتماعية التي يحتاجها المدير ما يلي :

- تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد فريق العمل .
- إظهار أهمية الصراحة والثقة في العمل داخل المؤسسة.
- العمل على سيادة جو من الالتزام والولاء من الموظفين داخل المؤسسة.
- تشجيع فريق العمل على تبادل الخبرات والمهارات وأيضا على استغلال كل فرد لمواهبه استغلالا جيدا يعود بالنفع على سير العمل في المؤسسة.

ولذلك تعتبر المهارات الاجتماعية من المكونات الجوهرية للذكاء الوجداني وتشتمل على قدرة المدير على التأثير على الآخرين وبث ردود الأفعال الجيدة والانطباعات الجيدة داخلهم وذلك من خلال استراتيجية فعالة للإقناع والتأثير على الآخرين وعلى الاستماع الجيد والتواصل مع أفكار ومقترحات الآخرين وتقبلها ومحاولة مناقشة مدى استفادة المؤسسة منها، وعلى قدرة المدير على قيادة الفريق قيادة ناجحة تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة وعلى طبيعة العلاقات بين المدير والموظفين داخل المؤسسة، وعلى تحقيق الترابط والتعاون والمساهمة بين كل أفراد العمل داخل المؤسسة، وعلى بث روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، ولذلك يجب أن يكون المدير مستعداً لتغيير علاقاته الاجتماعية حيث يقوم بتجنب الأفراد والمواقف التي تثير الجانب السلبي في شخصيته ويحرص على أن يتعرض للمواقف ويتعامل مع الأفراد الذين يثيرون الجوانب والقدرات والسمات الإيجابية في شخصية المدير.

ويجب ألا يحاول المدير السيطرة على الموظفين ولكن يحاول أن يتعاون ويتواصل معهم وعندما يحدث صراع أو خلاف مع طرف آخر يجب أن يحاول الوصول إلى حل يرضي الطرفين، ويجب أن يبحث المدير عن معنى آخر للحياة يتجاوز حدود ذاته، ذلك المعنى الذي يعطيه منظوراً واسعاً للحياة وليس ذلك المعنى المحدود الضيق الذي لا يتجاوز حدود اهتمامه الذاتي، وإذا كان لدى المدير ذلك المعنى فإنه سيعمل على استمراريته في العمل داخل المؤسسة في منصبه القيادي، وبالتالي ستكون أهدافه محفزة لقدراته لكي تنمو وتتطور بشكل مطرد وتكون علامة نجاح المدير في الوصول إلى هذا المعنى هو شعوره الإيجابي بالحياة ليست حياته الشخصية فقط، ولكن أيضاً حياة الآخرين، ذلك الشعور الذي لا يحس به إلا الفرد الذي

يتمتع بالنضج الوجداني وبمهارات الذكاء الوجداني التي تمثل أهمية لنجاح المديرين في القيام بمهامهم القيادية داخل المؤسسة.

والجدول التالي يساعد المديرين على إدراك وجود الذكاء الوجداني داخل بيئة العمل وذلك من خلال إبراز أهم الصفات والسمات التي تنطوي عليها كل مهارة من مهارات وأبعاد الذكاء الوجداني .

### جدول رقم (٧)

### يبيّن مهارات الذكاء الوجداني والسمات المرتبطة بكل مهارة

المهارة	السمات التي تنطوي عليها
الوعي بالذات Self-Awareness	الثقة بالنفس - وقوف المدير على حدوده وإمكانياته وقدراته - قدرة المدير على النقد البناء والقيادة الفعالة تبعاً لقدراته.
تنظيم الذات Self-Regulation	الاستقامة - القدرة على فهم أساليب التواصل الغامضة - التفتح والقابلية للتكيف مع التغيرات .
الدافعية Motivation	التفاؤل - العمل على تحقيق الأهداف - الالتزام والانتماء الوظيفي للموظفين تجاه المؤسسة - الترابط الهادف بين الموظفين داخل المؤسسة .
التعاطف Empathy	مهارة اختبار المواهب عالية القدرة - الحساسية المتبادلة بين المديرين والموظفين - الاهتمام بمطالب الموظفين والعملاء
المهارات الاجتماعية Social Skills	القدرة على إدارة عملية التغيير - القدرة على الإقناع - الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين - بناء فرق العمل الفعالة .



ولذلك بعد توافر مهارات الذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية ذات أهمية كبيرة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

١- القدرة على أن يُحِبَّ ويُحَبَّ: حيث يشعر ذلك المدير بالأمان والثقة، ولذلك يستطيع أن يعبر بمرونة عن مشاعر حبه تجاه الآخرين كما أنه يستطيع أن يستقبل تلك المشاعر منهم دون خوف أو خجل .

٢- القدرة على مواجهة الواقع والتعامل معه: حيث يتمكن المدير من مواجهة الواقع كما هو ويدرك أن أقرب الطرق لحل المشكلات هو التعامل معها ومواجهتها فوراً .

٣- القدرة على النظر إلى خبرات الحياة بشكل إيجابي : حيث يؤمن المدير أن في خبرات حياته شيئاً إيجابياً، فإن كانت خبرات سارة استمتع بها، وإن كانت خبرات مؤلمة فإنه يتقبل مسئوليته الشخصية عنها ويكون واثقاً من أنه سيتعلم منها لتحسين خبرات حياته المقبلة، وعند ما تسير الأمور علي غير ما يريد فإنه يترقب الفرصة لتحقيق النجاح ولا يتكرر ذلك المدير لأي خبرات حياته لأن التكرار لخبرة ما أو فترة ما من حياة الإنسان يترك مكانها فجوة سوداء تهدد أمنه واستقراره فكل خبرة وكل موقف في حياتنا يشكل جزءاً من تاريخنا الشخصي نعتز به لأنه يبني خبراتنا الشخصية المتراكمة.

٤- القدرة على التعلم من الخبرات السابقة: وهي القدرة على تحمل مسئوليات الأخطاء والقدرة على النقد الذاتي والتغيير للأفضل حتى لا تتكرر نفس الأخطاء السابقة، فالمدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني لا يلقي باللوم علي الحظ أو الظروف أو الآخرين بل يراجع نفسه ويتعلم من أخطائه وخبراته.

٥- القدرة على تحمل الإحباط : فعندما يواجه المدير الذكي وجدانياً إحباطاً فإنه لا يتجمد في مكانه ولا يتوقف أنفاسه ولا يسب القدر أو الدهر وإنما



يحاول التعامل بطرق أخرى مع المشكلة ويجرب حلولاً جديدة ومبتكرة ويتحرك في اتجاهات شتى حتى يتغلب على المصاعب التي واجهته ، وذلك المدير يستخدم تلك الإحباط كمصدر للطاقة ويضاعف من جهوده للوصول لحل المشكلات.

٦- القدرة على احتواء الصراعات: فالحياة لا تخلو من الصراعات بين المدير والموظفين ، فالمدير الجيد هو الذي يعترف بذلك ويمتلك آليات كثيرة لحل تلك الصراعات بشكل آمن دون مواجهات مدمرة لنفسه أو للآخرين.

٧- قبول الاختلاف والبعد عن التعصب: فالاختلاف من السنن الكونية في هذه الحياة وبالتالي على المدير أن يتعامل معه ويستفيد منه في إثراء الحياة من خلال التواصل الجيد والتعايش السلمي البناء مع الآخرين الذين يختلفون معه في الرأي.

٨- التوازن : حيث إن المدير الذكي وجدانياً يكون متوازناً في كل شيء والتوازن من أهم سمات للنقاء الوجداني وهو الوسط البعيد عن الإفراط أو التفريط.

٩- الدافعية للإنجاز : تكون الدافعية هنا ذاتية وداخلية ، فالمدير الذكي وجدانياً يعرف جيداً ما يجب عليه فعله ولديه الدافع الداخلي لتحقيق أهدافه المشروعة، ولا يحتاج لأي دافع خارجي بل يكفيه دوافعه الداخلية ليبقى منتجاً طوال الوقت.

١٠- الإبداع : يعتبر الإبداع هو ثمرة الإحساس بالأمان والثقة والتوافق النفسي والاجتماعي وذلك لأن المدير الذكي وجدانياً لديه رؤية إيجابية للحياة تجعله يدرك أسرارها وبدائعها ويكتشف العلاقات بين الأشياء المتباعدة وبذلك يصبح مبدعاً ومطوراً لنفسه ولمجتمعه ولحياته ، وهذا الإبداع يجعل ذلك المدير الذكي وجدانياً متجدداً طوال الوقت ويعطي لفكره طابعاً مشعاً وتوهجاً دائماً.

١١- القدرة على العمل الجماعي : ونتيجة لأن ذلك المدير يقبل الاختلاف والتعددية ولديه مشاعر حب للآخرين ويريد أن يضيف ويبدع في هذه الحياة لذلك نتوقع منه أن ينجح في العمل كفريق جماعي متكامل ، تلك الملكة الاجتماعية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الإنجازات الكبرى سواء على المستوى المهني أم العائلي والاجتماعي ومن خلال العرض السابق تتبلور لدينا فكرة واضحة ومتكاملة عن المدير الذي يمتلك مهارات الذكاء الوجداني وعن دور الذكاء الوجداني في تحقيق التكامل والتوافق بين المدير والموظفين وفي تحقيق الانسجام المدير مع نفسه ومع الناس وتلك هي حالة السلام والأمان التي يتطلبها ذلك المناخ والواقع الحديث سريع للتغير.

ولقد حدد سالا Sala (2001) عشرون كفاءة للذكاء الوجداني منظمة في أربع طبقات أو تجمعات Clusters وهي:

- ◆ الوعي بالذات وتضم الكفاءات التالية: الوعي الانفعالي، التقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس.
- ◆ إدارة الذات وتتضمن ست كفاءات هي: ضبط الذات، استحقاق الثقة، تحمل مسؤولية الأداء الشخصي، القابلية للتوافق، التوجه نحو الإنجاز، المبادأة.
- ◆ الوعي الاجتماعي ويتضمن عدة كفاءات هي: التفهم العطوف، والتوجه نحو الخدمة، والوعي التنظيمي.
- ◆ المهارات الاجتماعية وتتضمن عدة كفاءات هي: العلاقة مع الآخرين، التأثير، التواصل، إدارة الصراع، بناء الروابط الاجتماعية، العمل كفريق، القيادة.

كما حدد يونج Yong (2003) أبعاد الذكاء الوجداني في : مهارات داخل الشخص ، مهارات بين الأشخاص ، التوكيدية، الرضا عن الحياة، المرونة، تقدير الذات، تحقيق الذات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن تعريفات الذكاء الوجداني أقرب ما تكون من مفهوم التوكيدية وهو أحد المفاهيم والمصطلحات النفسية والتي يرجع الفضل في ظهورها في حقل الدراسات النفسية عام ١٩٥٨ إلى العالم جوزيف وولبي wolpy، فإذا كان الشخص الذكي وجدانياً هو الذي لديه القدرة على التعبير عن انفعالاته بصورة دقيقة، فعندما يغضب تكون لديه القدرة على عكس انفعال الغضب على ملامح وجهه ونبرات صوته، ولديه القدرة على فهم وتحليل انفعالاته، والسيطرة على انفعالاته كتأجيل إشباع حاجاته وكبح جماح غضبه اتساقاً مع الحديث الشريف (ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذي يملك نفسه عن الغضب) ولديه القدرة في التعرف على انفعالات ومشاعر الآخرين.

فإن تعريف التوكيدية يتضمن نفس المعاني التي احتواها تعريف الذكاء الوجداني، فالتوكيدية تعني ضمن ما تعنيه حرية التعبير عن الانفعالات والمشاعر والآراء لدى الفرد تجاه الآخرين بدلاً من إخفائها داخله بطريقة ايجابية وعقلانية، مع الحرص على مشاعر الآخرين وفهمها وعدم إيذائها، وهذا يتطلب من الفرد أن يكون على وعي بذاته مع الفهم الواضح لمشاعره وانفعالاته وضبط انفعالاته وأن يكون ملماً ببعض المهارات الاجتماعية التي تمكنه من التعبير عن مشاعره دون أن يسمح لنفسه أن تكون تحت رحمة الانفعالات.

وبعنى ذلك أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء الوجداني والتوكيدية فالفرد الذكي وجدانياً يكون أكثر توكيداً لذاته واستقلالية ولديه خصائص قيادة فعالة وهذه هي خصائص الشخص التوكيدي، وبالتالي يمكن القول أنهما

يمثلان وجهان لعملة واحدة ومما يدعم هذا القول أن بعض المقاييس التي أعدت لقياس الذكاء الوجداني مثل مقياس بار-أون (١٩٩٧) ومقياس يونج (٢٠٠٣) تشتمل على التوكيدية كبعد من أبعاد الذكاء الوجداني، وعلى هذا قد يعتقد البعض أن الذكاء الوجداني أعم وأشمل من التوكيدية والمجال لا يتسع للحديث في هذه النقطة فإن ما يهمنا أن هناك علاقة وتداخل كبير بينهما.

■ يتضمن كل من الذكاء الوجداني والتوكيدية مكونات لفظية وغير لفظية تتمثل في تعبيرات الوجه ونبرات الصوت والإيماءات والإشارات وغيرها.

■ يتضمن الذكاء الوجداني مهارات انفعالية واجتماعية تتمثل في فهم الانفعالات الذاتية وفهم انفعالات الآخرين وضبط الانفعالات، ومهارات اجتماعية تتمثل في التواصل مع الآخرين بشقية اللفظي وغير اللفظي، وبناء علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين، وفي المقابل نجد أن التوكيدية هي الأخرى تتضمن ثلاثة مهارات رئيسية وهي : مهارات معرفية تتمثل في الأفكار والمعتقدات التي يكونها الفرد عن الموقف الاجتماعي الذي يحدث فيه السلوك التوكيدي وإدراك مدى تأثير السلوك التوكيدي على الآخرين في الموقف، هذا بالإضافة إلى أنها تتضمن مهارات انفعالية ممثلة في فهم الفرد وإدراكه لمشاعره وانفعالاته وحسن التعبير عنها دون إيذاء لمشاعر الآخرين، ثم مهارات اجتماعية تتمثل في إقامة علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين والمشاركة الايجابية الفعالة في المواقف والمناسبات الاجتماعية.

■ يشكل التفهم العطوف أحد أبعاد الذكاء الوجداني وهي تعنى القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر ومشاركة الآخرين مشاعرهم والاهتمام بهم للتخفيف من معاناتهم وأحزانهم، وهذا معناه أن الفرد الذكي وجدانياً لديه القدرة على إظهار التعاطف مع الآخرين، وفي المقابل نجد أن التوكيدية



تتضمن أيضاً التفهم العطوف (التعاطف)، فلو أن هناك شخص ما يبكي أو حزين أو غضبان يمكن التعرف على مشاعره وانفعالاته من خلال ملاحظة تعبيرات وجهه أو من خلال سؤاله عن سبب حزنه فالتوكيدية تتضمن فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم إياها.

■ هناك من يرى أن التوكيدية لا يوجد فيها جانب ذاتي فهي تحدث في وجود أشخاص آخرين في سياق الموقف الاجتماعي ومن ثم فهي تقتصر على مواقف التفاعل الاجتماعي، أما النزاء الوجداني يتضمن شقين أحدهما النزاء داخل الشخص، والنزاء بين الأشخاص والذي كون منهما جولمان ما يعرف بالنزاء الوجداني، ولكن الحقيقة هي أن التوكيدية تتضمن جانب ذاتي واجتماعي معاً، فغالباً ما تكون توكيدية الفرد محكومة بعوامل ذاتية واجتماعية تسهم في تشكيلها فمثلاً عندما يكتب الفرد مقالة جريئة معبراً فيها عن استيائه من الأوضاع القائمة في المجتمع بطريقة بناءه أليست هذه توكيدية ذاتية؟!.

■ لو أمعنا النظر في مكونات وأبعاد النزاء الوجداني نجد أنها لم تكن قاصرة على الجوانب أو المهارات الانفعالية فقط بصورة نقية خالصة بل اشتملت على مهارات انفعالية واجتماعية حتى أن ماير وسالوفي عرفا النزاء الوجداني بأنه نوع من النزاء الاجتماعي وفي ضوء ذلك نقول لقد كان من الأحرى والأجدر أن يطلق عليه النزاء الوجداني الاجتماعي بدلاً من النزاء الوجداني فقط.

■ ثمة تساؤل هنا وهو هل الانفعالات يمكن أن تكون نزاء؟ وفي هذا الصدد يرى "ابشتاين Epeshtain" أن النزاء يشير إلى قدرة عقلية على حل المشكلات وتشمل المعرفة والإدراك وأنه متمايز ومختلف عن الجوانب غير العقلية كالداغية والانفعال والاستجابات الفسيولوجية وأن الانفعال ليس له نزاء لأنه ليس طريقة في التفكير ولكنه نتيجة للتفكير غير

المدرک والتلقائي وعلى هذا فالانفعالات أيا كانت نوعها سلبية أو ايجابية لم تكن كذلك.

وفى الحقيقة هذه النقطة تمثل محور جدال وخلاف بين كثير من العلماء، إذ أن فريق منهم يرى أن مشاعر الفرد وانفعالاته كالحب والكره والغضب والخوف والسرور وغيرها تظهر من القلب فعند الخوف يتأثر القلب وكذلك عند الفرح، استناد في ذلك إلى بعض الآيات القرآنية مثل " قست قلوبهم فهي كالحجارة أو أشد قسوة " وأيضاً " ألا بنكر الله تظمنن لللوب ".

ويرى الفريق الآخر من العلماء أن مشاعر الفرد وانفعالاته تقطن في المخ وليس القلب، فالقلب ليس له علاقة بالحس كما يدعى العامة ولكنه مظهر وأداة من المظاهر والأدوات التي يستخدمها المخ لإظهار الحس في الجسم، وقد يقول العامة أن العين والأذن تعشق قبل القلب أحياناً وهذا به جزء من الحقيقة فإن المخ الذي به موطن الحس وغيره من الانفعالات يستقبل الإشارات الصوتية والمرئية عن طريق الأذن أو العين ثم يفعل به المخ ثم يظهر تأثيرها على القلب أي أن العين هي المستقبل قبل القلب ولكن العين لا تحب ولكن المخ هو الذي يحب.

■ مفهوم الذكاء الوجداني مازال غامضاً وحوله خلاف من حيث كونه قدرة أم سمة أم مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية المتنوعة وأغلب الظن أنه مهارات أو كفاءات، وفي هذا يشير جولمان إلى أن الذكاء الوجداني مبني على مجموعة من الكفاءات وهي قدرات متعلمة ولم تكن ثابتة وتعتمد على عمل جزء من المخ بشكل أكثر من القدرات المعرفية الخالصة، ومن ثم صنف الذكاء الوجداني إلى أربع طبقات أو تجمعات تضم كل طبقة منها مجموعة من الكفاءات Competencies وعلى هذا فالكفاءات الوجدانية هي جزء من الذكاء الوجداني والعلاقة بين الذكاء

الوجداني والكفاءة أشبه بجبل من الثلج، الجزء الظاهري منه يمثل الكفاءة أما الجزء الكامن هو الذكاء الوجداني، في حين أن نموذج سالوفى وماير للذكاء الوجداني يتضمن مجموعة من القدرات تتعلق بقدرة الفرد على التعرف والتحكم في انفعالاته وكذلك القدرة على فهم انفعالات الآخرين.

■ إن الذكاء الوجداني يعبر عن الاتزان الانفعالي، حيث إن الفرد المتزن انفعالياً يعبر عن انفعالاته بصورة متزنة وهدوء وثبات، وتكون تعبيراته الانفعالية مناسبة لمثيرات الانفعال، ولديه القدرة على ضبط الذات في المواقف التي تثير الانفعال أي البعد عن التهور والاندفاع، وتأجيل التعبير عن الانفعال مما يتيح للفرد التفكير واختيار أنسب الاستجابات، ويعرف كيف يؤثر في الآخرين وينمي جسور الثقة بينه وبين الآخرين.

وعلى أية حال أيا كانت هذه التعليقات فإن الفضل يرجع إلى جولمان وغيره من العلماء في لفت الانتباه والاهتمام إلى أن القدرات العقلية وحدها ليست كافية لنجاح الفرد في مناحي الحياة، بل هناك جانب آخر مكمل لذلك ولا بد من تفعيله وهو الجانب الانفعالي والاجتماعي فالمهارات الانفعالية والاجتماعية ذات أهمية كبيرة في مساعدة الطلاب والمدرسين والمديرين على تحقيق درجات مرتفعة من التحصيل والإنجاز والنجاح المهني والقيادة والتوافق الشخصي والاجتماعي

## الفصل الثالث

### القيادة التربوية الفعالة





## الفصل الثالث

### القيادة التربوية الفعالة

#### مقدمة:

القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون، ويكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، ذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتنفيذ هذا الهدف وتغيير سلوكهم وتوجيهه وضبطه ذلك بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية ويمكن فهم القيادة إذا فهمنا العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهي القائد بخصائصه التي يدخل فيها دافعيته وإدراكاته وإمكاناته التي تساعد على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك الموقف ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها وغيرها من الظروف وأيضاً الأتباع بخصائصهم، ومن هنا يثار التساؤل ماهي أبعاد القيادة؟ وعلى أي أساس نعامل قائداً؟ الجميع يعرف أن سلوكنا يتحدد من خلال ما نريد فعله وما يجب علينا التفكير بشأنه، أما سلوكيات القادة تتحدد بشدة من خلال دوافع داخلية أكثر من المواقف الخارجية التي يتعرض لها من الآخرين، وبعبارة أخرى فإن من خصائص القائد الفعال التغلب على العوامل الخارجية التي تحد من سلوكه وتكون عائقاً في طريقه.

ومن المهم أن نذكر أن قدرة الفرد على القيادة الفعالة هي تدريجية وتزداد خطوة بخطوة مع مضي الوقت، وأن أفضل الطرق لأن تصبح قائداً بارزاً هو تنمية وتطوير مهاراتك القيادية، وتعد القيادة شيئاً يمكن ملاحظته، كما أنها تمثل مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، فالإنسان يستطيع تعلم القيادة كما يستطيع تعلم أن يصبح طبيباً، أو مهندساً، والقيادة تعتبر فن الأداء، فكل فرد لديه القدرة على القيادة، فنقة الإنسان في قدرته القيادية هي التي توصله إلى مستوى قيادي بارز وهناك العديد من الفرص المتاحة لاكتساب وتعلم الخبرات والمهارات القيادية.

فنحن نكتسب تلك الخبرة دون قصد منا ودون علمنا بذلك، فمعظم تلك الخبرات القيادية نكتسبها من مسؤولياتنا العائلية، فالآباء الذين يهتمون بأطفالهم في مدارسهم يقومون بأدوار قيادية، فتكوين شئون العائلة وتنظيمها هي مسئولية قيادية سواء لفرد واحد أو لعدة أفراد في العائلة، وهناك أيضاً العديد من الفرص في العمل، فليست هناك حواجز بين القادة والموظفين، وتختلف توقعاتنا في المدير صاحب الخبرة عن المدير المعين حديثاً، فالفرق يكمن في كيفية أدائه للوظائف القيادية، فعلى سبيل المثال كثيراً ما يطلب من المدير العام تعريف الموظفين الجدد بوظائفهم، وغالباً ما يقوم بعض الموظفين بتلك المهام حتى لو لم يكونوا يتمتعون بمهام ووظائف قيادية، ولكن من الممكن أن يكون السؤال عن علاقة الخبرة القيادية التي نكتسبها في بيئة محددة بقدرتنا على تنفيذ تلك الخبرة القيادية في بيئات أخرى مختلفة.

واعتماداً على خبراتنا وتجاربنا نستطيع أن نقول أن الطبيعة الأساسية للقيادة لا تتغير وأن الخبرات القيادية من الممكن أن تنقل من بيئة إلى أخرى، ومن المعروف أن سمات الفرد الشخصية تؤثر عليه أثناء عمله وأثناء وجوده مع أصدقائه وأيضاً أثناء وجوده في المنزل، فلا يمكن أن نكون قادة بمستوى معين في العمل ونكون قادة بمستوى آخر في التعامل مع الأفراد خارج العمل، فالقيادة تمثل الشخصية ككل، وذلك لأنها تعكس قيم الفرد واتجاهاته وطموحاته وأدائه.

وبالرغم من أن كل فرد لديه القدرة على القيادة فإنه ليس في إمكان أي فرد أن يصبح قائداً رسمياً جيداً، فمن يريد أن يكون قائداً يعمل جاهداً على تحقيق ذلك دون اعتبار لعمره ولا جنسه ولا عرقه ولا جنسيته، فالقيادة تعتمد على الإرادة الحرة، فلو كان لديك الإرادة لأن تصبح قائداً فسوف تجد كل السبل التي توصلك إلى تلك المنزلة، وبالطبع فليس كل من يريد أن يكون قائداً يكون قائداً جيداً، فالقادة الجيدين يرتفعون إلى القمة رغم نقاط ضعفهم بينما القادة السيئين يعتمدون على بريق الشخصية، وأيضاً على التهديدات

والعنف أو فرض آرائهم على الآخرين، فالقادة السيئين هم الذين يفشلون في تناول نقاط ضعفهم.

## أولاً: مفهوم القيادة الربوية:

تعددت تعاريف القيادة بين المهتمين بالجوانب الإدارية تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة ومهما تعددت المفاهيم فإنه يمكن القول بأن القيادة هي "عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة. وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل التخطيط والتوجيه والتعليمات.
- المرحلة الثانية: التنفيذ وتشمل التوجيه والرقابة والتقويض وتدعيم أداء المرؤوسين.

- المرحلة الثالثة: التقويم وتشمل الرقابة وتقويم العمل.
- المرحلة الرابعة: التحفيز وتشمل مكافأة العاملين، والمعلومات، والتغذية المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المرجوة.

وتعرف القيادة في القاموس الدولي للتربية بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز، فكلمة قائد Leader تعني الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين، أي أن القيادة هي علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة وعلى ذلك يمثل القائد عقل الجماعة حيث أنه يخطط ويوجه ويشرف ويقيم العمل الذي تقوم به أعضاء جماعته، ويتمتع القائد بسلطة أكبر من الآخرين، كما أنه الشخص الهام والمسيطر ونو التأثير على أفراد الجماعة والتأثير هو مصدر قوته وهؤلاء



الذين يؤثر عليهم أو يؤثر فيهم إنما هم يمثلون قوته الحقيقية وهم هنا أيضا مصدر للقوة وهو يمارس هذه القوة عن طريق السلطة المخولة له من قبلهم. ويعرف القائد بأنه كل من يوكل إليه عمل إداري تربوي داخل المؤسسة التعليمية، كما تعرف القيادة بأنها فن استمالة الأفراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك ويعمل القادة عموماً في مزاولتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاث أغراض هي :

- أهدافهم الشخصية ورغباتهم.
- أهداف المرؤوسين التابعين وإرضاء رغباتهم الشخصية.
- أهداف المؤسسة التعليمية.

والقيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

وتعرف على أنها التنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيههم لبلوغ غاية منشودة ولذلك فهي تعتبر فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.

كما تشير إلى عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة جيدة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة وفعالية ويقود القائد الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس الفرد بلذة الإنجاز.

والقيادة الإدارية هي نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف ممارسة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق

الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعاً في قيادته للآخرين، وخلق وتنمية صلة من التبعية له، إقناع الآخرين العاملين واستمالتهم. وتعرف علي أنها عملية للتأثير علي آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تطورات الفرد المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

وتتضمن القيادة العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد العاملين علي القيام بمسئولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانات محددة. ويعرفها "بفتر وبرثوس Pfiffner & Presthus" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل علي توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم. ويرى "كينكي Kinki" أن القيادة الإدارية هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول علي مشاركة طوعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير القيادة إلي القدرة علي التأثير علي أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني أنه لابد من توافر شخص قائد، ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم، وتتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير، واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة. وبعبارة أكثر وضوحاً تعرف القيادة بأنها عملية التأثير علي جماعة ما في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعتهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً علي ما سبق، فإن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- عملية التأثير: ويقصد بها للتفاعل المستمر بين القائد والأفراد العاملين.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- خبرة المساعدة علي تحقيق أهداف مشتركة.

- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

وجملة القول أن القيادة تعرف بأنها كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات التعليمية من قبل السلطات العليا بشرط أن تتوافر لديهم مهارات وخبرات معينة بغرض تنفيذ مهام تربوية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها لتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة.

وبعد استعراض مفهوم القيادة يبقى أن نميز بين مفهوم القيادة وبين مفاهيم أخرى ترتبط به أو تتداخل معه ونكتفي هنا بنكر الفروق بين القيادة والإدارة.

### **الفرق بين القيادة والإدارة:**

تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة وذلك لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، على حين أن القيادة أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف فهي تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة وبمعنى آخر تمثل للقيادة جزءاً من مهام الإدارة أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام حيث تعنى الإدارة عملية توجيه الأشخاص والبيئة بقصد الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج أو غيرهما في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة وأنها تمثل واحدة من مهام الإدارة

وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يحلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعنى

هذا أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

ومن هنا فإن الإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة تعنى التغير حيث أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما القيادة فهي الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها فالقائد هو محرك التغير ودافعه الأساسي في المنظمة.

فالقيادة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أي أن يقوم بدور تجريدي.

فليس في استطاعة كل مدير أن يكون قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ولكن المؤكد أن المدير الناجح يجب أن يكون قائداً ناجحاً فعلاً في نفس الوقت لأن القيادة هي أساس لنجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة.

### **دواعي الحاجة للقيادة الإدارية:**

توجد أربعة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة في أي مؤسسة وهي:

١- عدم شمولية تصميم المؤسسة التربوية: فمن العبث محاولة وضع تصميم شامل وكامل لأي مؤسسة وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها فالواقع العملي أكثر تعقيداً وتنوعاً من



هذه الهياكل والسياسات، ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة ممارسة القيادة لسد مثل هذه التفرعات.

٢- تغير بيئة المؤسسة: تعتبر أي منظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وأي تغير في هذه البيئة يستدعي إدخال بعض التغير في المؤسسة ولا داعي للتركيز على أننا نعيش في عصر يتسم بالتغير من أي عصر آخر.

٣- دينامية المؤسسة: قد يأتي إحداث أي تغير أو تطوير في المؤسسة بسبب عوامل داخلية في المؤسسة نفسها، فالمدرسة وحدة كلية تتطوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.

٤- طبيعية الأفراد في المؤسسات: فالعنصر البشري هو الدعامه الرئيسة لأية مؤسسة على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع والاتجاهات والاهتمامات، وكذلك فإن الفرد في أي منظمة قد يكون عضواً في جماعات أخرى، ويستدعي ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد.

## ثانياً - نظريات القيادة :

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصدد هذا آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية والبحوث التي اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها وكذلك النتائج المرتبطة بكل منها.

### ١- نظرية السمات Traits Theory :

لقد انصب إهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً إدارياً ولذا فهي تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه :  
"إن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية

القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهرراً وأذكى عقلاً كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم، وفي ضوء ذلك تقوم هذه النظرية على افتراضات معينة وهي :

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار الحقيقي لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

### **بعض الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات :**

لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة انتقاداً إلى هذه النظرية ويتمثل ذلك فيما يلي :

- ١- عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد حتى يصبح قائداً ناجحاً، وأن للصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً، إذ ينبغي أن تعززها قدرات ومهارات أخرى مكتسبة.
- ٢- إن تفسير القيادة على أنها موروثه فقط أمراً مرفوضاً، لأنه قد يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة، إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم قد وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.

٣- إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى الاختلاف فى النتائج التى توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.

٤- لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات على الأهمية النسبية لأى من تلك السمات أو للمهارات لمعرفة السمات التى لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.

٥- كذلك قد يعاب على هذه النظرية فى أن هذه السمات لا يمكن قياسها، لأنها شيء غير ملموس فلا يمكن أن تميز صفة عن أخرى فى اختيار القائد الناجح.

٦- صعوبة وجود عدد كاف يتميز بهذه السمات مما يجعل هذا تعجيزاً للتطبيق العلمى السليم بمعنى عدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة وأن هذه السمات تؤدي إلى نجاح القيادة بشكل قاطع.

٧- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التى تصلح لجماعة قد لا تصلح لجماعة أخرى وذلك لإختلاف الأهداف وتباين الظروف. ونتيجة لهذه الانتقادات أدى ذلك إلى ظهور نظريات أخرى ومداخل جديدة.

## ٢- النظرية الموقفية Contingency Theory :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هى التى تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية فى القيادة، فالقيادة فى نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التى يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هى نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس فى مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهى لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع وأن فعالية القائد تستند إلى قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

- وفى ضوء ذلك فإن هناك عدة عوامل موقفية تؤثر على سلوك القائد وهى:
- خصائص المدير : وتشمل الشخصية - الحاجات والدوافع - التجربة السابقة.
  - خصائص المرؤوسين : الشخصية - الحاجات والدوافع - التجربة السابقة والتدعيم.
  - عوامل الجماعة : وهى مراحل تطورها وهيكلها ومهامها.
  - عوامل تنظيمية : أسس القوة - القواعد والإجراءات - التخصص والتوقيت.

### بعض الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية :

- على الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت أسهاماً واضحاً فى تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف فهناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها ويتمثل فيما يلى:
- ١- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات فعالية الأداء والرضا، إلا أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذى يتم فيه عملية القيادة ذاتها.
  - ٢- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال.
  - ٣- إن وضع الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها فى الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعنى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بنمط قيادي معين، ومع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه، أى أن توافر نمط قيادي معين للقائد فى موقف معين لا يعنى حتماً نجاحه فيه.
  - ٤- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.



- ٥- أن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف حيث أن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم البعض.
- ٦- في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف، وهذا منطق مرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك القيادة فيها.

### ٣- النظرية الوظيفية The Functional Theory:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك تتحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم في هذه الوظائف.

ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي :

- تحقيق أهداف الجماعة.
- الاهتمام بالعمل أو المهام ويعنى ذلك تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات.
- المحافظة على العضوية.
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
- ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين معه.

### ٤- نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory:

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية

المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم مهتموا أكثر بالأفراد تعاملوا معهم بطريقة غير رسمية، كما أنهم يسمحوا بحرية أكبر لمؤسسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان أشرافهم على مؤسسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

كما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- النظام التسلسلي الاستغلالي: ويتصف للقادة هنا بالمركزية بدرجة عالية وثقتهم بمؤسسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المؤسسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته وإشرافه .
- النظام الاستشاري: ويتميز بتوافر الثقة بين القادة وبين مؤسسيهم والاستفادة من أفكارهم وآرائهم.
- النظام الجماعي المشارك : وفي هذا النوع يوجد ثقة مطلقة عند القائد بمؤسسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومؤسسيه، وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون الإنتاجية مرتفعة.

#### ٥- نظرية بلالك وموتون Black & Mouton :

تمكن كل من بلالك وموتون من صياغة ما سمي بالشبكة الإدارية وقد حددا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات، وتمكنا من نشر أفكارهما في مجال الإدارة نظرياً وتطبيقياً على نطاق واسع، وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية وهي:

- **نمط الإدارة السلبية :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.
  - **نمط المهتم بالأفراد فقط :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضا.
  - **نمط الإدارة بالمهام :** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضى بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
  - **نمط الإدارة المتوازنة :** ويتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة .
  - **نمط الإدارة الجماعية :** حيث يهتم القائد بكل من الإنتاج والأفراد عند الحد الأقصى، وهذا النمط يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، وهذه القيادة تعد قيادة متكاملة "حيث فيها يتم تشجيع الأفراد على التجديد والابتكار بمشاركة في تخطيط وتنفيذ العمل وفيها ديمقراطية الاتصال".
- وفي ضوء ما سبق فإن النموذج الأمثل للقيادة يتوقف على مدى قدرة المدير على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التي تواجهه وتحديد الأسلوب الفعال والأكثر ملائمة لمعالجته في ضوء الشبكة الإدارية.

## ٦- النظرية التفاعلية The action Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين، وفي ضوء ذلك فإن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وإنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد أو نمط سلوكه ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف للقيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة".

وفي ضوء ما سبق تعد القيادة عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل على النحو التالي:

- خصائص المدير الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم.
  - خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتجارب والتعليم والتوقعات لديهم.
  - طبيعة العمل وطبيعة جماعة العمل والعوامل التنظيمية.
  - الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
  - النتائج الإنتاجية والرضا الوظيفي ودوران العمل والدافعية.
- أى أن هذه النظرية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف والتفاعل فيما بينهم جميعاً، فالقيادة في هذه النظرية تتطلب قدراً من الكفاءة التخصصية لإدارة الغير وإدارة الموقف.

## ٧- نظرية هاوس House Theory :

إن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلون، وهذا يمثل المسار (the Path) لكي يحصلوا على الأهداف التي



يسبغونها عن طريق أساليبه القيادية المختلفة وهي المساندة، والمشاركة، والتوجه نحو الإنجاز.

وتفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم، ويتضمن:

- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة، والحاجة، ومركز الرقابة .
- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية، وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسون معها، فضلاً عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية .

وينبثق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية وهي :

- الأسلوب التوجيهي (Directive) : وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات ويطلب منهم إتباعها، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع محكات للإنجاز.
- الأسلوب التدعيمي أو المساند (Supportive) : ويتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل .
- الأسلوب المشارك (Participative) : ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز (Achievement - Oriented) : ويتميز بالبحث عن طرق تحسين الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية .

ويرى هاوس أنه باستطاعة القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة.

### ثالثاً - أنماط القيادة التربوية:

على الرغم من تعدد تصنيفات أنماط القيادة إلا أنه ينبغي التأكيد هنا في مجال القيادة التربوية على معيارين رئيسيين وهما:

أولاً : تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وعلى أساس هذا المعيار تصنف أساليب القيادة إلى:

- أ - القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership.
- ب- القيادة الديمقراطية Demacracatic Leadership.
- ج- القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو التراسلية Laissez Fair Leadership.

ثانياً : تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة وعلى هذا الأساس صنفت القيادة إلى :

- أ- قيادة رسمية Formal Leadership.
  - ب- قيادة غير رسمية Informal Leadership.
- تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على موظفيه وهي تتضمن ثلاثة أنواع :

### **أ- القيادة الأوتوقراطية:**

تتمثل الخاصية المميزة لسلوك القادة الأوتوقراطيين في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز الأعمال فالقائد الأوتوقراطي يركز السلطة والمسئولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد كما يفرض الأوامر ويصر على طاعته، وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في درجة استخدامهم لها، فمنهم ما يلي:

### **أ- القائد الأوتوقراطي المنسلط أو المنحكم ويتميز بما يلي:**

- الحزم والانضباط في إدارة المؤسسة وعدم تقبله للنقد.

- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً أى أنه يحتفظ بكل شئ دون مساعدة أحد من المرؤوسين حيث أنه إذا غاب عن العمل يتسبب فى تعطيل العمل وتدهوره.
- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين فى حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها.
- يعتمد فى قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.
- إن القيادة الأتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة، ورغم أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل ولكن على حساب مرؤوسيه، إلا أنه يخلق نوعاً من الكراهية والحقد من مرؤوسيه.

## ٢- القائد الأوتوقراطي (العادل) ويتميز بما يلي :

- يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه يُعتبر أقل قسوة فى تعامله مع مرؤوسيه.
- رقيق فى تعامله مع مرؤوسيه ولديه ثقة فى نفسه وفى طريقة أدائه.
- يحاول كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم.
- يكافئ المستفوق ويجازى المتكاسل فى العمل عن طريق الحوافز والعقوبات.
- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه فى بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

## ٣- القائد الأوتوقراطي (اللبق) ويتميز بما يلي :

- رغم أنه أسلوب أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بحسن لباقته فى تعامله مع مرؤوسيه ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة فى المسئولية وفى اتخاذ القرار حتى لو لم يشاركوا.
- يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي، إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً لأن القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحق فى الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

## ب- القيادة الديمقراطية :

وهى تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والاقتناع، وأن القرار النهائى يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، وتركز القيادة الديمقراطية فى أداء مهام العمل على ما يلى :

١- توسيع قاعدة الاشتراك فى اتخاذ القرار.

٢- تفويض السلطة للمرؤوسين.

٣- اشتراك المرؤوسين فى المهام القيادية.

٤- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.

## ج- القيادة المنطلقة أو الغير موجهة أو التراسلية :

وهى قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤولين كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً فى تحقيقها، ويقوم القائد التراسلى عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية فى التصرف دون تدخل منه ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلى :

- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تتعزم القيادة.

- اللامبالاة فى العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم.

- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

- يعتبر هذا النمط من القيادة غير فعال حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات

ومهارات جديدة تعمل على الرقى بمستوى أدائهم المهنى.

تصنيف القادة على أساس نظرتهم للقيادة وهى نوعان:

أ- قيادة رسمية : وهذا القائد يستمد سلطته وحقه فى التصرف وإصدار

الأوامر من وظيفته التى يشغلها بحكم القانون كقائد أو مدير رسمى.



ب- قيادة غير رسمية : وهي لا يتمتع بها إلا المدير الناجح ويستمدّها عادة باعتراف مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التي يراها.

وتعتبر هذه القيادة أنجح أنواع القيادة حيث تؤدي إلى اهتمام متزايد بالأفراد واهتمام عالٍ بالإنتاج.

### رابعاً: سمات القائد الفعال:

القائد الفعال هو القائد الذي يتولى أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره، وبالرغم من أن السمات القيادية تختلف من مجال لآخر إلا أن هناك مجموعة من السمات المزاجية والعقلية والاجتماعية يجب توافرها في القائد الفعال وذلك لما لها من أهمية في تحديد فعالية سلوكه القيادي.

وباستقراء الدراسات التي أجريت في هذا المضمار تبين أن أهم سمات القادة الجيدين هي الديمقراطية، والحيوية، والاتجاهات الإيجابية نحو الذات ونحو الآخرين والصدقة واكتساب ثقة الآخرين، وإقامة علاقات ناجحة معهم، والمثابرة، واليقظة، والاتزان الوجداني، وتحمل المشقة، والشجاعة، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب، والتواضع، وروح الدعابة والمبادأة والقدرة على الإقناع والذكاء، والحكم الصائب، والوفاء، وعدم الأنانية، وعكس هذه الصفات تمثل السمات السيئة للقادة والتي تدخل في أسباب انخفاض فعالية القادة فالقائد الإيجابي أو السلبي يعتمد على هذه المميزات، ودرجة توافرها في ذلك الشخص.

ومن الجدير بالذكر أن تلك السمات مرتبطة بالصفات الفردية الخاصة بكل فرد وقيمة كل منها تعتمد على الحقائق والموضوعية، فيهتم القادة البارزون بالصفات المفيدة التي يمتلكونها وبالصفات التي تنقصهم، فيبذلون

أقصى جهدهم للحد من الصفات السيئة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات الجيدة، ومع ذلك من الممكن أن تكون الصفات التي نراها إيجابية قد يراها آخرون سلبية، على سبيل المثال من الممكن أن يرى الفرد نفسه متعاوناً ويراه الآخرون متصلباً وإنساناً عنيداً، بل إن رغبة الإنسان في القيادة نفسها يمكن أن ترى أنها صفة سلبية، فلقد كتب ريتشارد يقول : والإنسان الذي يولى منصباً قيادياً جديداً ينظر إليه البعض على أنه تهديداً للنظام الثابت".

وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي ومن خلال زيادة الخبرات وتعزيز من خلال الممارسة ، وكما قال "ديفيد David" إنه لا يوجد خط للنهاية في سباق الجودة، بل إنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع ولا يولد، فهناك العديد من الخصائص السلوكية التي تجعل المديرين ناجحين ويمكن تحديدها في النقاط التالية :

١- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.

٢- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، فالقادة الذين ليست لديهم القدرة على تشجيع الموظفين للعمل وتغيير أوضاع المؤسسة، لن يتمكنوا من إحراز أي تقدم أو نجاح، وذلك لأن الواقع العالمي اليوم يوجب على جميع المؤسسات تغيير نظام العمل فيها حتى تواكب حركات التطور والتغيير في المجتمع العالمي، وبالتالي فتعد من أهم مسئوليات القادة تكوين المؤسسة مرة أخرى، وخلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، ويتوافر لدى القادة البارزين أعلى

مستوى من التواصل والتعامل الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل، وذلك يساعدهم على التغلب على التحديات التي تواجههم.

٣- يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه إيجابي، فمن أهم سمات القادة القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، فهناك العديد من القرارات التي يجب أن تؤخذ بشأن العديد من المواقف التي لا يتوافر فيها معلومات هامة تساعد على تحديد الموقف وبالتالي تحديد الرأي الصحيح، فإذا لم تتوافر لدى القائد أحد الاتجاهات الإيجابية لما يمكن من الوصول إلى قرار في هذا الشأن.

٤- القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عمليات صنع القرارات، حيث يقوم القادة بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين أو تؤثر على المؤسسات أو على إبداع الأهداف المنشودة، وتعتبر قدرات الإنسان ومهاراته الشخصية من أهم العوامل التي تؤثر في تنمية قدرات الفرد على التأثير في الأفراد.

٥- لكي تكون قائداً جيداً لابد أن تكون سياسياً بارزاً، ويشتمل ذلك على الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.

٦- تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها، ومن أهم المهارات التي يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات الفرد القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها، فمثلاً المنظومة التي تعمل على مناقشة تلك الآراء تتمكن من التغلب على المشاكل وبالتالي العمل على تغيير الأوضاع بسرعة كبيرة، ولكن المنظومات الأخرى



التي لا تعمل على مناقشة تلك الآراء لا تتوصل إلى المشكلة إلا بعد حدوث كارثة، وبعبارة أخرى فإن اهتمام المنظومة بالنقد الموجه إليها من أهم العوامل الضرورية لإحداث التقدم والنمو في المنظومة أو المؤسسة.

٧- إن القادة البارزين لديهم بُعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضييق القنوات، وذلك لأن لديهم القدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظومة، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كيف يقومون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.

٨- أما التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، إذ تعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة، ومعنى أن تكون أميناً أكبر من مجرد أن لا تكذب، بل إن القادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقاً لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى وقوة جيدة للآخرين، وذلك عن طريق استجاباته بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهو يحترم الأفراد الذين يعملون معه، ويحترم أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكفء الخبير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.

٩- إن الكفاءة شرط أساسي: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يُحتذى به، وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفاءاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، ولا بد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة،



وبكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، ودورها في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.

١٠- أن القادة الفعالين لديهم القدرة على إقناع الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين، فلا بد أن يكونوا أكفاء في أداء مهامهم القيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسسة، والتأثير في الآخرين ويتطلب ذلك أولاً أن تحوز على ثقتهم واحترامهم وأما القائد غير المستقيم والمتكامل فيفقد احترام الآخرين وثقتهم له.

١١- وتعتبر القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي تحل المشكلة لابد أولاً أن تحددها وتحيط علماً بكل جوانبها، فأهم خطوة في عملية حل المشكلات هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالماً أن الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة وطبيعتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة، فإن القدرة على معرفة المشكلة وتحديدتها تتطلب إحاطة كاملة بكل أقسام المؤسسة وبمهامها وأهدافها، وتتطلب القدرة على حل المشكلات أيضاً قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاستعداد التام للمغامرة، وأيضاً تعد المهارات الفنية القوية والابتكار من الأشياء المطلوبة، ولكنها أقل أهمية فبمجرد أن يتوصل الفرد إلى طبيعة المشكلة يقوم من يتمتعون بتلك المهارات بمساعدته في حل تلك المشكلة.

١٢- يتمتع القادة الفعالين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والاتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين، وفي هذا ذهب "إريك Erich" إلى إن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمة الشخصية يفقد

احترام الناس له فاحترام الذات وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح في عمله. فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً فتحة الفرد بنفسه تعطيه القدرة على فعل أى شئ دون انتظار الاستحسان أو الرضا من الآخرين، ويعتبر التحكم في الذات أيضاً من أهم السمات القيادية، فالقائد الذي لا يسيطر على مشاعره لا يمكن أن يكسب احترام الآخرين، وعندما يفقد الإنسان السيطرة على نفسه تزداد إمكانية وقوعه في الخطأ وتزداد مشكلاته وصعوباته.

فالقدرات التي تعكس غضب الإنسان وثورته الانفعالية عادة ما تكون قرارات غير صحيحة، أى تخدم فقط إرضاء مشاعر الغضب لدى الفرد ولا تخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على القادة البارزين أن يكون لديهم ثبات انفعالي حتى يمكنهم من اتخاذ قرارات حكيمة سليمة بشأن أي موضوع، ولا بد أن يتعلموا أن يسيطروا على مشاعرهم عندما تواجههم مواقف مثيرة للأعصاب والمشاعر حتى لا يكونوا عرضة للإصابة بالأمراض النفسية .

ويمثل التعرف على نقاط القوة والضعف في شخصيه القائد الخطوة الأولى تجاه تحقيق الثقة بالنفس وتنمية المهارات لديه، فمن السهل أن ينمى الإنسان مهاراته القيادية إذا تصرف بنظام وحكمة وبالطبع يجب على القائد أن يتحمل مسئولية تنمية مهاراته وأن يطلب المساعدة كلما احتاج الأمر ذلك. وهناك العديد من القادة الذين يتمتعون بمهارات وقدرات عقلية وإبداعية ف لديهم القدرة على الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة و قدرة على إقناع الناس باتباعهم، وللوصول إلى هذه الأفكار الإبداعية لابد من أن يتمتع القائد بالقدرة على الاستدلال والحساسية للمشكلات والمرونة العقلية حتى يتمكن من تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع.

ومن الجدير بالذكر أن نقول إنه توجد علاقة بين مظهر الفرد الخارجي وبين مشاعره الداخلية وبين الحكمة، وهذا يتضح من خلال طريقة تعامل القادة مع الآخرين، وكما قال فروم لن نتمكن من قبول أنفسنا إذا لم نحظى بتقبل الناس، ومن المهم الإشارة إلى أن طريقة تعاملنا مع الآخرين لا تعتمد فقط على إحساسنا تجاه أنفسنا، فهناك العديد من المهارات التي تسهل من عمليات التعامل مع الأفراد وهي:

١- القدرة على قبول الناس كما هم، وليس كما نريد أن يكونوا حتى نفهم ما يفضله الأشخاص الآخريين.

٢- القدرة على إقامة العلاقات وحل المشكلات بأسلوب الوقت الحاضر وليس بأسلوب الماضي، وبالرغم من أن الفرد يستفيد بطريقة كبيرة من أخطاء الماضي فإنه لا بد أن يعتمد على أسلوب الوقت الحاضر في طريقة تعامله مع الناس.

٣- القدرة على معاملة القريبين منك بنفس أسلوب معاملتك للأفراد البعيدين عنك والغرباء.

٤- القدرة على الثقة في الآخرين حتى لو كان الأمر يدعو إلى المخاطرة العظيمة.

٥- القدرة على القيام بالأشياء دون انتظار استحسان أو تكريم من الآخرين. وفي معرض الحديث عن القيادة الفعالة نذكر أن هناك خاصيتان تميزان السلوك القيادي وهما: اللياقة والفعالية، فالسلوك القيادي الماهر اللائق يساعد على وضع أهداف المؤسسة وقواعدها، ويكون فعالاً لو ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ففي مجتمعنا تعد الأمانة والكفاءة أهم ميزتين في اختيار القادة، فنحن نختار القائد الأمين والكفاء والمتطلع والطموح ونحن كمواطنين وكمعملاء وكموظفين نعبر عن سلوكنا القيادي من خلال الوسائل والسبل المتاحة لنا سواء أثناء الاجتماعات أو المقابلات في وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة فتكمن أهمية القيادة في حياتنا

اليومية في تلك العبارة التالية التي قالها "Bennis" وهي مثلما أن الفرد لا يستطيع أن يعمل دون عقل فكذلك المجتمع لا يمكن أن يعمل دون فائدة. المقومات السلوكية والتنظيمية للقائد الفعال:

توجد مجموعة من المقومات والدعائم الأساسية للقائد الفعال، وهي:

١- تحديد الأولويات: حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها علي نجاح القيادة الإدارية الفعالة، حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف، ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

٢- الرؤية والإبداع: حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يري كل شيء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما يتسم بالقدرة علي الإبداع والتجديد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية.

٣- التفويض: حيث يركز القائد الفعال علي قيمة الوقت والنقطة بالآخرين في فريق عمله، ويعي تماماً متى وكيف وإلي من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

٤- التحفيز الذاتي: فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتياً لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته.

٥- الثقة بالنفس: فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته علي مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها، ويعلم كيف يسيطر علي أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه.

٦- الالتزام: فالقائد شديد الالتزام بالأهداف التي يضعها، ويعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، ويدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، ويتم بالإخلاص والانتماء لمؤسسته.



٧- المرونة والقابلية للتغيير: يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ويضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها.

٨- التنظيم: فالقائد الفعال لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب، ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج.

٩- صنع القرار: يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرارات، وهو مدرب جيداً على كيفية صنع القرارات السليمة، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة.

١٠- تقبل المخاطرة: عادة ما يميل القائد إلى تقبل المخاطرة، وهو يدرك أن عملية قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوي حياته وأدائه حتى يقوي على المنافسة.

ويمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد وهذه الصفات هي :

أ - الوعي : ويقصد بذلك وعي القائد لمدي تأثيره على مرؤوسيه، والأسلوب الملائم لممارسة مثل هذا التأثير، كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته، وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات التحفيز والاتصال، وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وإنما محاولة تطبيقها.

ب - الإحساس والتعاطف: أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلى فهم المثيرات والسلوك الصحيح الذي يؤدي إلى التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

ج- الثقة : إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة، فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة

بشكل جيد، كما تؤثر على قناعاته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال وتأخيرها، كما أن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك آثار سيئة للمؤسسة.

د- القدرة على الحوار والاتصال : أي قدرة القائد على توضيح ما يريده لمرؤوسيه، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم، وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

### خامساً: خطوات عملية القيادة الفعالة :

لكي تكون قائداً لابد أن تعرف نفسك جيداً وتكون مسئولاً عن توضيح مسار حياتك، فمعرفة الفرد لنفسه مهمة صعبة، ونقطة الانطلاق المنطقية في هذا الصدد هي فحص سماتك وسلوكك وميولك بموضوعية وحيادية، فذلك يسهل من العملية، ولقد وجد العديد من المفكرين أنه من أصعب الأشياء في حياة الفرد هي محاولته الوصول إلى ذاته، وذلك لأنها تتطلب التفريق بين من أنت؟ وما تريد أن تكون من وجهة نظر الآخرين؟، وكيف تريد أن تكون؟، فالسبب هو أنه لابد أن تعرف نفسك أولاً وذلك لأن قيادة الآخرين تتطلب معرفتهم أولاً ثم فهمهم، ولن تتمكن من ذلك دون معرفتك لنفسك، فالقيادة تعتمد على علاقتك بالآخرين في الحياة سواء كانوا أصدقاءك أو موظفيك.

وكما لاحظ "فروم" أن العلاقة السليمة تتطلب معرفة الفرد لنفسه وتقبله لذاته وفي رأيه أن تقبلنا لذواتنا مطلب أساسي لتقبلنا للآخرين كما أوضح فروم أهمية إدراك الإنسان لذاته، فمن الممكن أن يقود الفرد أناساً لا يقبلهم ولا يعرفهم، ولكن مثل تلك العلاقة غير صحيحة في مجتمعاتنا

الديمقراطية، وذلك لأن الديمقراطية هي إدراك أحقية كل فرد في إبداء رأيه، فمن الصعب جداً أن نحترم آراء أشخاص لا نعرفهم ولا نحبهم، ومن هنا نقول أن إدراك الفرد لذاته هام أيضاً في واقعنا العملي، فوصول الفرد إلى نقاط الضعف لديه وإستبصارها يشجعه على العمل وعلى تحسين تلك النقاط، ومعرفة الفرد لذاته أيضاً تمكنه من تطبيق الأسلوب القيادي الأمثل ومن هنا نقول أن الأفراد الذين يحاولون للقيادة دون إدراك ماهية أنفسهم سوف يفشلون تماماً دون أن يعرفوا للسبب، ونتيجة لأن كل منا يشعر بأنه يعرف نفسه أكثر من معرفة الآخرين له، فهناك خوف من الوقوع في وهم أن الفرد لديه المعرفة التي يحتاجها عن ذاته ، ولكن نقول إنه بدون العمل على تنمية تلك المعرفة للشخصية لن نتمكن من معرفة أنفسنا بصورة كلية، وهناك بعض الاقتراحات التي تساعدك على زيادة إدراكك لنفسك، والحفاظ على مستوى تعاونك مع القادة، وتساعدك على إقامة علاقات قوية مع الأصدقاء والموظفين وزيادة ثقتهم فيك كقائد .

### ١- الثقة في قدراتك القيادية وذلك عن طريق:

- جعل الآخرين ينظرون إليك على أنك صادق، وكفاء، وجدير بالسلطة حتى تتمكن من النجاح، ولا يعنى ذلك أنك لابد أن تجد حلولاً لكل المشكلات، فمن الممكن أن تعزز مصداقيتك عندما تتوفر لديك الثقة وتعترف أنك في حاجة لطلب المساعدة من الآخرين، إذا كنت لا تعرف شيئاً عن تلك المشكلة التي تواجهك، فطريقة تعاملك مع الناس الذين هم أعلى أو أقل من درجتك الوظيفية هي أمر بالغ الأهمية في طريق تحقيق النجاح، ولذلك "لابد أن تكون لديك الثقة في نفسك قبل أن تتوقع ثقة الآخرين فيك".

- التعرف على نقاط الضعف والقيام بتحليل تجاربك سواء كانت ناجحة أو فاشلة، فمن الممكن أن يبرز نجاحك وفشلك نقاط القوة والضعف لديك والتي من الممكن ألا تتركها بنفسك، فاستغل بصيرتك في تنمية مهاراتك الشخصية وتقبل أخطائك وتعلم منها ومن نجاحك، ويجب أن تكون دائماً



متفائلاً بشأن المستقبل، فالكمال هدف مثالي من الصعب الوصول إليه، فمن الحكمة أن يتقبل الفرد أخطاءه وأن يطلب المساعدة إن احتاج الأمر ذلك.

- يجب أن تنمي طاقاتك ومهاراتك الشخصية الإيجابية التي تشجع الناس على اتباعك وقبول قيادتك وتذكر دائماً أن القيادة مهمة يمكن تعلمها وتنميتها من خلال التدريب.

- البحث عن طرق جديدة لكي تنمي مهاراتك للداخلية، وتتعلم أن تحترم وتحب نفسك، فلو لم تحترم نفسك أولاً لن تتمكن من إلزام الآخرين باحترامك.

## ٢- نبني أسلوب قيادي خاص (اجعل لنفسك أسلوباً قيادياً خاصاً):

- لكي يكون القائد فعالاً ودينامياً لابد أن يتمتع ببعض المهارات الخاصة، فعندما يترقى الفرد حديثاً إلى منصب قيادي، فإنه يقوم بتحديد أهدافه بأسلوب واقعي، ولو أن هناك بعض المهارات تحتاج سنوات لتعلمها، فالقادة البارزون يأخذون الوقت الكافي لتنمية هذه المهارات وزيادتها.

- تقييم مدى تأثير شخصيتك على الآخرين بأمانة، فيجب عليك تنمية تلك المميزات الشخصية التي تساعدك على أن تصبح قائداً بارزاً، ومحاولة تصحيح تلك المميزات التي تقلل من كفاءتك القيادية.

- إن المهارات الشخصية الجيدة هامة في إقامة علاقات مع الآخرين، فيفضل كل من الموظفين والقادة والعلماء الأمانة والصدقة والإخلاص فالخلق الحسن يحظى باحترام الآخرين، فلا يفضل الموظفون المكافآت المالية فقط، ولكن رغبة الفرد في اكتساب احترام الآخرين تعد من أهم المطالب البشرية الجوهرية.

- تنمية قدرتك على فن معرفة الذات دون أن تفقد احترام الآخرين، فتلك المهارات هي أساس بناء العلاقات الشخصية في العمل، وقيادتك للآخرين



بنجاح تعمل على زيادة إنتاج المؤسسة وبالتالي رفع مستوى نجاح المؤسسة وتحقيق النجاحات الشخصية في العمل، فتعطيك وظيفتك السلطة، ولكن سلوكك يكسبك احترام الآخرين، فتلك المهارات القيادية يمكن أن يتعلمها للفرد ويُعلمها، وتشمل تلك المهارات القدرة على رفض أى مطلب غير لائق.

- تقييم أسلوبك القيادي بانتظام، وكيفية إدارتك للاجتماعات الهامة، وكيفية تقييمك للموظفين، وتحديد ما الذى وجبته حسناً؟ وما الذى تريد أن تغيره؟ فالمهارات القيادية لا تأتي مع الوظائف القيادية، فيتم تطوير أسلوبك القيادي من خلال التعليم والخبرة.

### ٣- مراعاة النفس:

- تتطلب القيادة العديد من المسؤوليات، ومن السهل جداً أن تتغلب عليك هذه المسؤوليات، فكل منا لديه حدود لقدراته ، فلا بد أن ينتبه الفرد لجسده، وأن يبتعد عن المواقف التى تؤثر على أدائه مثل التعب والإرهاق ومشاكل النوم، وأن يكون حريصاً جداً على الحفاظ على حياة العائلية وعدم تدميرها، والحفاظ على صحة والحفاظ على وظيفة، وإن لم تقدر أو لم تعرف كيف تتعامل مع ذلك، يجب عليك طلب المساعدة من آخرين.

- دائماً ما نشكل ضغطاً على أنفسنا بسبب عدم إدارتنا للوقت بطريقة صحيحة وبسبب توقعاتنا المبالغ فيها، لذا يجب أن يكون القائد طموحاً وذا أهداف واضحة يعمل على تحقيقها، وقادراً على التخطيط للوقت من أجل الوصول لتلك الأهداف المحددة.

- القادة البارزون يتمتعون بالقدرة على الخوض فى مغامرات، ولكنهم حذرون جداً ويعرفون الفرق بين الذكاء و المغامرات الخطيرة، فأول خطوة فى طريق تجنب المغامرات والمخاطر الخطيرة هى أنهم يتبعون قاعدة كلما زادت مخاطر الوقوع فى الخطأ تطلب الأمر تفكيراً أكثر ومعلومات أكثر، ويجب على القائد ألا يأخذ قرارات خطيرة وهو فى غير حالته الطبيعية.

- الوقت كنز، يجب الحفاظ عليه، وعدم السماح للآخرين بمقاطعتك دون سبب، وبالتالي يجب تحديد الوقت الخاص بالاجتماعات.
- الاهتمام بالأفراد العاملين ومساعدتهم على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم ومطالبهم وحاجاتهم الشخصية، فذلك التوازن يؤدي إلى زيادة مستوى إنتاجهم ومستوى أدائهم.
- عدم الاهتمام بإرضاء مصالح وأغراض الآخرين الشخصية مع تجاهل أهدافك واحتياجاتك الشخصية، والقدرة على الرفض دون جرح مشاعر الآخرين ودون إحساس بالذنب.
- أحياناً تتطلب القيادة مهارة الابتكار والإبداع، فتعلم المهارات التي تريد من مهاراتك الإبداعية. واستوعب كل آراء الآخرين، ولا تخجل من سؤال الآخرين كيف يتم اتخاذ ذلك؟ بدلاً من أن تقول لهم لا يصلح ذلك الشيء، فلقد جربناه سابقاً ولم يصلح، فالمهارات الإبداعية مطلوبة لإحراز التقدم، وتشتمل على استعداد الفرد الكامل لتقبل الأخطاء.
- ٤- فتح باب المناقشات واحترام آراء الآخرين:
- يجب أن يتعلم القائد كيف يسمع، فأهمية تلك المهارة لا يمكن تجاهلها، فمهارة الاستماع تتضمن أكثر من مجرد ترك الآخرين يقولون آراءهم، فغالباً عندما يبدي الفرد رأيه لا نستمع إليه بإنصات وانتباه كامل، وذلك لأننا لا نمتلك القدرة على السماع الواعي، فيجب على القائد الجيد أن ينصت باهتمام إلى ما يقوله الأفراد، فهناك العديد من الموضوعات التي يصعب شرحها، ويمكن أن يستخدم الفرد الذي نتحدث معه بعض التلميحات أو أي شيء آخر، فعلى سبيل المثال أحياناً ما يكون الموظف غاضباً ولا يبدي سبباً كافياً لهذا الغضب، فمن الممكن وقت حديث هذا الشخص أن يقوم بتوضيح السبب دون قصد لأن السبب يكمن داخل حديثه، فتركك للأفراد حرية التحدث عن اهتماماتهم ومشاكلهم يؤهلك إلى التعرف على سبب غضبهم بطريقة غير مباشرة، فيجب على الفرد أن يظهر لهم

أنه يتابعهم وينصت إليهم بجدية، فالقادة الذين يتمتعون بتلك المهارة يستطيعون التوصل إلى المشكلة قبل تفاقمها.

- يعتبر الإنصات من أهم وظائف القائد الناجح، فكل فرد يجب أن يجعل ذلك موضع الاهتمام، فإنصاتك الجيد يظهر احترامك للشخص الذي يتحدث، فلو لم يحس الموظفون باحترامك لهم قلن تتمكن من كسب ثقتهم ، ولذا يجب أن يدرك الفرد أنه موضع اهتمامك من أسلوب سماعك له وإنصاتك إلى آرائه.

- لابد أن يقترب القائد من موظفيه أكثر، فيقوم بعمل بعض اللقاءات معهم في مكاتبهم، ويوضح اهتمامه بهم، فربما يظهر لك مكان عملهم بعض المعلومات عن شخصياتهم، فعادة ما تكون لديهم صور عائلية أو ربما يستخدمون بعض الديكورات التي تتم عن بعض هواياتهم، فسوف يساعدك ذلك على فهم ما هو هام بالنسبة لهم، وسوف تتمكن من فهم إذا ما كان العمل يسير بشكل جيد أم أن هناك بعض المشاكل التي تعرقل سير العمل وأنت لا تعرف عنها شيئاً، وسوف تتمكن حينئذ من تحديد ما إذا كان ذلك الشخص يحتاج إلى مساعدة أو يستطيع تحمل العديد من المسؤوليات، وأخيراً لابد أن تتقابل بانتظام مع الموظفين والمشرفين والموظفين الكبار والصغار لمناقشة بعض مواقفهم ومشاكلهم.

- التعبير عن آرائك بحرية بالغة وأنت تتعامل سواء مع موظفيك، أو أصدقائك، أو مشرفيك، وتعتبر مهارات التخاطب الجيد جزءاً من تلك المهارة، و غالباً ما يجب أن تعبر عن آرائك وتوقعاتك في مقابلات خاصة وليس في اجتماعات عامة، وعلى سبيل المثال يمكن أن تحتاج إلى أن تخبر أحد الموظفين بأن أداءه يحتاج إلى بعض التحسن، فبعضنا يرى تلك المهمة صعبة جداً ومخرجة للغاية، ولكن بتعلمك للمهارات الضرورية سوف تتمكن من إبداء آرائك وتوفير الفرص التي تساعد على تصحيح تلك المشكلة، فمعرفة المشكلة، وتحديد ما شيء ضروري، ولكن لو حدث أن



واجهتنا بعض المشاكل التي تهدد العامل فلا بد حينئذ من أن يكون لديك رد فعل دفاعي تستطيع من خلاله تحديد الحلول المناسبة لتلك المشكلة.

- في بعض المؤسسات عادة ما يصبح المدير عاملاً، وذلك بأن يقف مع الموظفين في مكان عملهم ويؤديه معهم، فنحن نعرف أن الخبرة والتجربة هما خير معلم، فربما استطاع المدير لكتساب أحد للمهارات الفردية من ذلك الموقف وأيضاً يتعلم المديرون في ذلك الموقف ما هو العمل الذي يقوم به الموظفون.

- لا بد أن يهتم القادة بالمعتقدات الرئيسية للفرد، وذلك عن طريق إيجاد لرضية مشتركة بينهم، ولكن هناك بعض المشكلات التي لن تحلها تلك المهارة، فيجب على القادة في ذلك الوقت العمل على حل تلك المشكلات من خلال المبادئ المعروفة وليس على أساس وظائفهم، وسوف يكون من المفيد جداً أن يستطيع المديرون تفسير تلك المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- التفكير الوظيفي وتأثيره على بعض القضايا الهامة، وذلك يتطلب معرفتك ذلك وما هو مهم بالنسبة لك، وما قيمك وأهدافك، وعندما تقرر ذلك يجب أن تشارك في تلك القضايا الهامة، ومن المهم لك أن تعرف أيها القائد أن الناس لا يتقنون ولا يحترمون من يقوم بتغيير وظيفته وقيمه تبعاً للأخبار والآراء الجديدة.

- إيداء الثقة في موظفيك عن طريق إلزامهم ببعض المسؤوليات، فالقادة السناجحون يشجعون موظفيهم على الإبداع، ويوفرون لهم فرص النجاح، ويوفرون لهم فرص التعليم والتدريب اللازمة لتنمية مهاراتهم، فمثل هؤلاء القادة يكون لديهم فريق كفاء وواثق من أدائه، ولا بد أن يكون قادة المستقبل في الأصل موظفين كانوا يقومون بتقييم مهارات قائدهم قبل توليهم تلك الوظائف القيادية.

- يتعين على القائد الموثوق فيه تشجيع موظفيه عن طريق توفير الخيارات المتعددة أمامهم من خلال مساعدتهم في بناء الثقة والكفاءة لديهم عن طريق التدريب والتعليم الكافي، فهؤلاء القادة هم الذين يتحملون مسؤولية



أعمالهم وأيضاً مسئولية أعمال موظفيهم، فهم متفائلون دائماً وطموحون ونوى مواقف أداء إيجابية، ويقومون بمساعدة ومساندة الآخرين حتى يصلوا إلى أعلى درجات التميز.

## هـ- نهضة أفضل الفرص لتنمية المهارات:

- كثير منا يقدسون تطبيق عاداتهم، فنجد من الصعب جداً ابتكار سبل جديدة لتنفيذ أى نظام جديد، فكلما طالت فترة قيامنا بشيء معين، كلما صعب التفكير فى أسلوب آخر فى أدائه، حتى لو كان الأسلوب القديم خطأ، ومن هنا لابد من ضرورة توافر المهارات الإبداعية التى تنتج عن التعاون والتفاعل مع أناس آخرين، ولكن غالباً ما يتم تجاهل الآراء الإبداعية أو تقبلها بسخرية، والجدير بالذكر أن تقول إن مهارات الاستماع لا تساعد على تطبيق تلك الأفكار، ولكنها تساعد على احترام الآخرين وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم، وغالباً ما تكون تلك الآراء الإبداعية غير تقليدية، فينظر إليها فى أول الأمر على أنها غير تقليدية، ولكن سرعان ما تثبت كفاءتها.

- من الممكن أن نعلم أنفسنا كيف نكون مبدعين، فعندما يكون لديك فكرة عن كيفية التعامل مع أحد القضايا يجب كتابتها ووضعها فى ملف، وعندما تسمع فكرة جديدة فعليك القيام بعمل نفس الشيء، فالإبداع لا يأتى فجأة، ولكنه يأتى عن طريق البدائل المتاحة.

- لابد أن تريح الستار عن كل الفرص والحلول المتاحة فى كل مشكلة، وكما قال "جاردنر Gardner" غالباً ما تواجهنا العديد من الحلول العظيمة التى تزيح الغطاء عن المشكلات. فحاول أن تتخطى الحواجز التى تعوق تفكيرك، وأول طريقة للقيام بذلك أن تسأل بعض الأسئلة التى تبدأ بـ "هل سيكون جميلاً لو فعلت كذا؟" ولابد أولاً أن تحدد خلفيتك ومعلوماتك عن هذه القضية، ثم تقوم بتحديد الذى ستقوم به من أجل أن تفهم الموقف فهما تاماً قبل أن تقوم بوضع الحلول المناسبة.

- اتخاذ موقف إيجابي ونظرة شاملة والتخلص من التفكير السلبي، فقد قالت "أوبرا Oprah" لجمهورها في مايو إنها لديها جريدة، فكل يوم كانت تكتب خمسة أشياء جيدة عما حدث لها في ذلك اليوم، فلقد قالت إنها غيرت من نظرتها للعالم وكيفية تعاملها مع المشكلات، فليس معنى أن يكون الإنسان لديه نظرة إيجابية أن يتجاهل المشكلات، ولكن يتطلب ذلك أن نهتم بالمواقف الإيجابية في حياتنا كما نهتم بالمواقف والآراء السلبية.
- عادة ما يتطلب الإبداع تقبل المخاطرة، ففعل أي شيء لم يكن موجود من قبل عادة ما يستلزم المخاطرة، ولذا يجب تقييم تلك المغامرات بالنسبة للمكافآت بعناية، بدون جعل الخوف من الفشل يوقفك عن أخذ تلك الخطوات التي ربما ينتج عنها مكافآت سخية رغم خطورتها.
- لا بد أن تهتم بكل فكرة، وأن تنمي مهارات صنع القرارات لديك، وأن تقوم بإنتاج واستنتاج أفكار فريدة تحول المشكلة إلى حلول مناسبة، والاستناد دائماً إلى أفضل الأفكار حتى تتوصل إلى القرارات السليمة، بكل فكرة حتى تتمكن من إحراز التفكير عن طريقهم.
- تجنب قتل الأفكار الذي يهدد تفكيرك، وبعض الجمل مثل: لقد حدث ذلك من قبل وكان فاشلاً، وليست هذه المشكلة مسئوليتنا، ولماذا لا يحاول شخصاً آخر عمل ذلك؟ فتلك للجمل لن تشجع موظفيك على عرض أفكارهم في المستقبل، ولكن لو اهتممت بهم وبأفكارهم بجدية، فسوف تشاركهم مهاراتهم الإبداعية وتنميها لديهم.
- بمجرد أن تتوصل إلى فكرة البديل الأفضل وقمت بتقييم مدى فعاليته، يجب تطبيقه فوراً، فلن يحل ذلك فقط المشكلة أو يجعل الفرد يستغل الفرص والحلول المتاحة، ففهم الأفكار وتطبيقها في الواقع يؤدي إلى نوع من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، ولكن تطبيق تلك الفكرة على أرض الواقع يشعر كل من شارك في هذه الأفكار بالرضا والاقتناع ويحفزهم على المشاركة في المستقبل.

- ومن السخرية أن رغبة الفرد في الوصول إلى الكمال تؤدي إلى عدم الكفاءة، ويقدم "ميللر Mellar" هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة)، فيجب على القادة طلب مساعدة الموظفين بأرائهم ونصائحهم، وفيما يلي بعض النصائح التي تساعد الشخص في التغلب على الرغبة في الوصول إلى حد الكمال :
- ضرورة التأكد من أنك تعطى كل فرد في القسم مكافأته على حسن أدائه، فالإدارة ليست القيام بكل شيء بنفسك، بل العمل على إتمام العمل فيتم تقييم القادة على أساس قدرتهم على زيادة دافعية الموظفين للعمل معهم تجاه الأهداف المنشودة ومدى كفاءتهم في قيادة تلك الجماعات للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وسوف يتحسن أداء الموظفين في العمل ويزداد لو أنك أسندت إلى كل فرد مسئولية وقمت بأداء الدور القيادي.
  - تقييم معاييرك، وعقد المقارنة بين تكلفة تحقيق أعلى مستويات الكمال وبين تكلفة ما تقوم به وتشاور مع أعضاء فريقك في ذلك.
  - تقبل حرية الخطأ حتى تتمكن من التعلم، والبحث عن التغذية الراجعة من موظفيك، وتساعدك ربود أفعالهم على الوصول إلى نقاط الضعف والقوة في أدائك، وهذه هي أهم خطوة في تحسين مهارات الإدارة والقيادة، وتغيير هدفك من مجرد تجنب الأخطاء إلى الوصول إلى نتائج أفضل.
  - التعلم من سلوكيات وسمات القادة الناجحين وتحديد نموذج للدور، مثل والدك ووالدتك، أو أستاذك أو مدير فعال.
  - إظهار الثقة في موظفيك، توفر الفرص لهم والمسئوليات اللازمة لتنمية مهاراتهم ويعد أكبر خطأ يقع فيه القائد هو خوفه من الوقوع في الأخطاء.
- وفي هذا قال أحد الحكماء وهو على فراش الموت "لو عدت إلى الحياة مرة أخرى سأحاول الوقوع في الأخطاء، فليس هناك شيء مخزي يسببه الوقوع في الأخطاء بل عليك أن تتسى الكمال لأنه من الممكن أن يكون أسطورة، لكن قم بدلاً من ذلك بالعمل من أجل التميز".

## سادساً: مبادئ القيادة التربوية الفعالة:

وسوف نتناول مبادئ القيادة التربوية الفعالة فيما يلي:

### ١- القيادة التعليمية الفعالة:

تتعاون الإدارة الفعالة مع الآخرين لإيجاد بيئة تعليمية تفي باحتياجات الطلاب في المجالات التالية.

- تنمية الرؤى والمهام المشتركة: وتقوم للقيادة التعليمية بذلك من خلال:
- إرساء قواعد لأهمية الرؤى والمهام التي تقوم على فلسفة جيدة وتنمية الرؤى التعاونية التي توفر سبيلاً واضحاً للمؤسسة.
- الأخذ في الاعتبار أن تعلم الطلاب يجب أن يكون محور اهتمام كل برامج المؤسسة التعليمية وأنشطتها.
- إستراتيجيات متنوعة لتقييم أداء الطلاب : وتحقق القيادة التعليمية ذلك من خلال :

- تشجيع المعلمين على توفير تعليم حقيقى وفعلى وتوفير التقييم المرتبط بعملية التعلم.
- استخدام العديد من الأدوات ذات القيمة والموثوق بها والمحايدة لتقييم مدى ما حققه المتعلم من أهداف.
- أن يقوم بتقييم البرامج المستخدمة من حيث مصادرها وأهدافها وطرق التدريس المتبعة لتنفيذها، وإدخال التعديلات كلما استدعت الحاجة لذلك.
- المبادئ والنظم والأبحاث الحديثة لتعزيز التدريس الفعال : وتحقق القيادة التعليمية ذلك بما يلي :
- أن يوضح المعلومات والمعرفة عن عملية التعليم وطرق التدريس المستحدثة.



- أن يساعد المعلمين على ممارسة الطرق التدريسية التي تعتمد على البحث والاستفسار وتمييزها.
  - أن يساعد ويشجع المعلمين على إجراء تغييرات جوهرية ذات تأثير ودلالة كلما تطلب الأمر ذلك.
- **التجديد في المناهج وبرامج التعليم:** وتقوم القيادة التعليمية بذلك من خلال :
- ضمان أن المنهج الدراسي وأدواته يعكس المبادئ العامة للرئيسة للتعليم والمناهج الرسمية.
  - تشجيع ومساعدة هيئة التدريس على الإلمام بالمعرفة الخاصة بمجال التخصص، وكذلك توطيد الصلة بين الأنظمة المختلفة.
  - أن يساعد هيئة التدريس على التمييز بين ما هو أساسي وما هو سطحي فيما يتعلق بمادة التخصص من خلال التحليل والتخطيط والإشراف على تنفيذ البرامج والدروس بما يؤدي إلى تركيز استغلال وقت التعلم في الفهم وتنمية المفاهيم والمهارات الأساسية.
  - أن يستخدم المعرفة الواسعة والمتطورة بالاتجاهات التعليمية كي يدمج هيئة التدريس في تخطيط المناهج، وتحسين البرامج على أساس الرؤى والأهداف والاحتياجات الخاصة بالمدارس والإدارات والمجتمع كله.
- **التكنولوجيا التعليمية الفعالة :** تشجع القيادة التعليمية على ممارسة التكنولوجيا التعليمية المناسبة واستعمالها بما يلي :
- أن ينمي الاستخدام للملائم للفيديو والكمبيوتر ووسائل الاتصالات المتعددة والوسائل التكنولوجية المختلفة في تنفيذ المنهج.
  - أن تستثمر المصادر البشرية ومصادر الدخل لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية ومعالجة البيانات، والمصادر من خلال الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) وتحسين الاتصال (البريد الإلكتروني، وخطوط الواجبات الإلكترونية).

- مستويات وتوقعات عالية لأداء التلاميذ : تجعل القيادة التعليمية المدرسين مسؤولين عن :

- إشراك المدرسين في صناعة الاتجاهات التعليمية الإيجابية للطلاب وتوصيلها.

- وضع معايير مع المدرسين لعمل الطلاب.

- مساعدة المعلمين لتوضيح توقعاتهم وإيرازها للطلاب.

- تشجيع الأنشطة التي تحقق التفوق العلمى والأكاديمى.

- الإشراف وتقييم الأداء: تعمل القيادة مع المدرسين وأعضاء هيئة المؤسسة التعليمية على الإشراف وتقييم الأداء، وذلك من خلال :

- فهم ونقل معايير الأداء للمدرسين مستخدمين معايير الأداء المحلية كأساس.

- نقل التوقعات الثابتة لكل معلم لكي يمكنه العمل على أساس المعايير المطلوبة وفق مستوى عالٍ.

- توظيف الملاحظة الحالية ونماذج التقييم والأداء الفعلى لتنمية أداء المدرسين وتشجيع التطور.

- تشجيع هيئة التدريس على تحسين الأداء من خلال أنشطة مثل ملاحظة عمل الخبراء.

- تقييم الأداء الفعلى على أساس أداء المعلم ومستوى التلاميذ، مستخدمة أساليب تدريب فعالة لتحسين أداء المعلم.

- تدعيم التميز والتفرد بين المعلمين فى إدارة الفصل وتنظيمه واستخدام استراتيجيات التدريس الفعالة.

- مراقبة مستويات الأداء لضمان وصول المدرسين للمستويات التى يحددها النظام.

- تدعيم التنمية المهنية المستدامة: تدعم القيادة التعليمية التنمية المهنية المستدامة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال:

- توفير الفرص لكل هيئة المؤسسة التعليمية للاندماج فى تطوير أنفسهم مهنيًا، وتشجيع تطوير المناهج، وأداء المعلمين فى تعليم الطلاب.
- تطبيق الأبحاث التى تجرى على تعلم البالغين وتطوير أدائهم للوصول إلى أداء مهنى فعال.
- تشجيع وتعزيز التنمية المهنية للفعالة القائمة على البحث والتدليل بالممارسات المرغوبة بما فى ذلك التخطيط وحل المشكلات والممارسات التعاونية والتغذية الراجعة واحترام الإنجازات الفردية.
- دمج هيئة العاملين لتحديد التوقعات والتطلعات للتنمية المهنية .
- مراقبة أنشطة التنمية والتطور المهنى للعاملين وتسجيلها.
- مساندة الإحساس بتقدير الذات، وتشجيع روح المبادرة لدى المعلم والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية.
- ضمان أن النمو المهنى ينتج من تطور وتعلم الطالب.

## ٢- القيادة التنظيمية الفعالة:

تعمل القيادة التنظيمية الفعالة على إيجاد بيئة تنظيمية متجددة ذاتياً وهى تركز بشكل مستمر على تمكين الطالب من الوصول إلى مستويات عليا، وتحقيق ذلك من خلال:

- مهارات القيادة التنظيمية والأبحاث : تطبق القيادة التنظيمية ذلك من خلال :
- تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمى والتطوير التنظيمى فى العمل اليومى.
- تحليل بيئة اتخاذ القرارات والتوقع بتأثير هذه القرارات على المؤسسة التعليمية.
- محاكاة تطورات البرامج الجديدة فى المجالات التى تكون فيها شروط التغيير أو الرؤى المهنية الجديدة تشجع الاتجاهات الحديثة.
- استغلال الفرص المتاحة لتحسين أداء المؤسسة التعليمية.

- مهارات الاتصال الواضحة والمباشرة والإيجابية: تمارس القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- توصيل رؤى المؤسسة التعليمية وأهدافها واحتياجاتها، وإنجازاتها للطلاب ومسئولي المؤسسة التعليمية وأولياء الأمور والمجتمع.
- تسهيل الاتصال الذي يؤدي إلى نتائج مرغوبة عن طريق العمل الجماعي والبحث واتفاق الآراء.
- استغلال البيانات والمعلومات والتحليل الموثوق بها، وكذلك المصادر المهنية التي تحتوى على للتكنولوجيا لفهم القضايا المرتبطة بالمهنة.
- محاولة فهم وجهات نظر المتحدثين وآرائهم وأفكارهم حتى لو كانت مغايرة لما يتبنونه أو حديثة جداً.
- تقديم الأفكار بوضوح ووعى فى الكتابة، وتقويم الشكل واللغة مع المستمع (طالب-معلم-ولى الأمر).
- تقديم وعرض الأفكار والحقائق شفويًا للأفراد والجماعات مستخدمة لغة واضحة واعية ومناسبة للفرد والجماعة.
- تقديم الحقائق والأفكار بوضوح ووعى مستخدمة طرق عرض مرئية ورمزية.

• تقديم الحقائق والأفكار باستخدام التكنولوجيا المناسبة.

• يتم التواصل بلغة أو رموز ثابتة وغير مربكة أو متضاربة.

-المناخ الإيجابى للتدريس والتعلم الصحيح : تحقق القيادة التنظيمية ذلك من خلال :

- فهم عناصر ثقافة المؤسسة التعليمية للعاملين بها والقيام بتقويمها.
- تطبيق نظريات تطور الإنسان والدوافع لتطوير مجتمع المتعلمين.
- توفير تلك البيئة التى يمكن من خلالها ممارسة الثقافة والإبداع وتقديرها وكذلك تبادل الأفكار والقيام بالتجارب والمخاطرة المحسوبة.



- بناء ثقافة داخل الطلاب والمعلمين، تلك الثقافة التى تشجع وتحفز على التعلم.
- إيجاد مناخ مدرسى آمن ومستقر.
- إلهام الآخرين روح للنمو والرغبة فى التطور.
- التغيير البناء : تسهل للقيادة التنظيمية ذلك من خلال :
- استخدام توجهات للتغيير التنظيمى بما فى ذلك عمليات الإدارة التعليمية، وإعادة البناء التعليمى.
- الانفتاح على أفكار الآخرين (المعاصرة) مع التمسك بالأصالة فى تنمية السياسات والإجراءات.
- إدراك حاجة للمدرس والمجتمع إلى الاستقرار عند إدخال التغيير والأفكار الجديدة.
- التعاون والمشاركة فى اتخاذ القرار : تشجع القيادة التنظيمية ذلك بما يلى :
- تنمية اتخاذ القرار والمحافظة على استمراره بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة التعليمية أو المجتمع التعليمى الأكبر.
- تشارك الآخرون فى العمل وإنجاز الأهداف، وتترك بالتحديد متى تحتاج الجماعة للإرشاد والتوجيه، وتفعل ذلك بأسلوب لائق.
- توفير الوقت للملائم والمصادر الملائمة للتخطيط التعاونى.
- تقنيات التخطيط الإستراتيجى : تطبق القيادة التنظيمية تقنيات التخطيط الإستراتيجى التى تعزز التوجهات الثابتة وتؤدى إلى قرارات صلبة راسخة من خلال :
- تطبيق العلم بالتطور الإنسانى والتطور التنظيمى وعلوم تدريس اتخاذ القرارات فى تحديد المصادر مثل الوقت والفراغ والمواد المستخدمة والأفراد والميزانية.
- تطوير ووضع خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل من أجل تحسين البرامج التربوية وتطويرها، والتطور المهني، وتحديد

المصادر، وتحديد أعداد الطلاب، وتيسير التوافق مع المؤسسة التعليمية وهيئات الإدارة.

- تقدير الواقع الحالي أخذه في الاعتبار إمكانية الحل متصرفة بناء على مافيه مصلحة الطلاب.
- استخدام المصادر الموثوق بها للمعلومات والبيانات، وتحليلها لتوسيع وتعميق الإدراك للأهداف العامة وأهداف الدروس، واحتياجات التخطيط.

### ٣- الإدارة الفعالة:

- القيادة الفعالة تعمل في نطاق القانون والإرشادات والمبادئ الأخلاقية لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين تعلم الطالب، وذلك على النحو التالي:
- اختيار العاملين وتقييم الوظائف الإدارية: يتحمل المدير عبء اختيار العاملين والملاحظة والإشراف وتقييم الوظائف الإدارية للمؤسسة من خلال:
  - تطبيق التقنيات والقواعد المتعارف عليها في التعيين والاختيار والترقى وتوزيع المهام والإشراف والتقييم وفصل العاملين.
  - تطوير وتطبيق إجراءات لتقييم العاملين مستخدماً معايير الأداء والملاحظة الفعالة وإجراءات التقييم.
  - السياسة التعليمية والمتطلبات القانونية : يطبق القائد السياسة والمتطلبات القانونية داخل نطاق مسؤولياته من خلال :
  - معرفة كيفية تفاعل المعلمين والمؤسسة التعليمية والدولة لبناء مجتمع مدرسي متناسق.
  - معرفة كيفية سير السياسة واتخاذ القرار عن طريق العملية القانونية أو الانتخابية أو الإدارية.
  - فهم ومسايرة أمور الدولة والقانون والتنظيمات والسياسات والإجراءات بما فيها متطلبات عمليات التمويل.

- سياسة الإدارة البشرية: يطبق القائد معرفته بسياسات الإدارة البشرية الحالية ويمارسها في إطار مسؤولياته من خلال:

- تطبيق مبادئ التخطيط للمالى بما فيها تحليل المصادر المالية للمؤسسة أو للنظام الحالى وترجمة حاجات البرامج إلى قيمة تكلفتها.
- توظيف إجراءات الإدارة البشرية السليمة والطرق والتقنيات لإعدادها وتسييرها ومراجعة ميزانية المؤسسة التعليمية.
- البرامج المساعدة : يطبق المدير معرفته الراهنة بالبرامج المساعدة (مثل : المواصلات، والخدمات الغذائية، والحضور، والتسهيلات الإدارية) داخل نطاق عمله من خلال:

- التعرف على التسهيلات التى يتيحها المجتمع وكيف يمكنه أن يمد الطلاب بها.
- اتخاذ قرارات بشأن التسهيلات وإدارة المعدات والمتطلبات لمساندة أهداف المؤسسة التعليمية والمجتمع وأغراضها.
- تطبيق التنظيمات الخاصة بالتسهيلات التعليمية بما يضمن بيئة خالية من العوائق للطلاب والعاملين.

#### ٤-التكنولوجيا الفعالة :

تستخدم القيادة التكنولوجيا المناسبة لإدارة مسؤولياتها من خلال استخدام الأدوات للتكنولوجية فى الإدارة (مثل : قواعد البيانات لتحليل المعلومات وماليات المؤسسة التعليمية، وحفظ سجلات الطلاب والعاملين) واتخاذ القرارات.

- تشجيع المساواة وتقدير التنوع: يناضل المدير الفعال من أجل المساواة والعدل لكل الطلاب وتقدير التنوع الثقافى فى بيئة المؤسسة التعليمية، ويتحقق ذلك عن طريق.

- ضمان المساواة والعدل فى البرامج وفرص التعليم: تتاضل القيادة لضمان المساواة والعدل فى البرامج وفرص التعليم لكل هيئة التدريس والطلاب والآباء من خلال:
- توفير الفرص لمشاركة كل العاملين والطلاب والآباء فى ممارسة أنشطة المؤسسة التعليمية وبرامجها.
- تقدير حاجات التنوع فى الطلاب بتطبيق القوانين الدستورية وتنظيمات الدولة، والسياسات التربوية الواسعة.
- التفرد والتنوع بين الأفراد: تراعى للقيادة للتفرد والتنوع بين الأفراد من خلال:
- مراعاة اختلاف القدرات وأنواع للمساهمات والخلفية الثقافية والاجتماعية لدى الأفراد.
- تبني سياسات تربوية واستراتيجيات تنظيمية فعالة فى مقابلة احتياجات التنوع فى الهيكل الطلابى.
- العمل بكفاءة فى المجتمع المتنوع لقتصادياً وثقافياً ولغوياً.

## هـ- العلاقات الفعالة مع المجتمع

- يتفاعل المدير مع المجتمع لسد احتياجات الطلاب عن طريق:
- حاجات الآباء وأفراد المجتمع : تراعى للقيادة حاجات الآباء وأفراد المجتمع بإشراكهم فى اتخاذ القرار من خلال:
- إيجاد بيئة تشجع وتؤيد توصيات الآباء والطلاب وأفراد المجتمع فى توضيح كيف تفى المؤسسة للتعليمية باحتياجاتهم.
- دمج الآباء وأفراد المجتمع فى تطوير الأهداف والرؤى وتحسين الخطط والبرامج التعليمية.
- دمج الآباء والطلاب وأفراد المجتمع فى تحسين تعلم الطلاب.
- المشاركة المجتمعية : تشجع للقيادة للمشاركة بين هيئة التدريس والآباء ورجال الأعمال والمجتمع من خلال:



- أن تتصل وتتفاعل مع الآباء وجماعات المجتمع ووكالات الخدمة المرتبطة بطريقة حضارية ملائمة وتدمجهم في عملية تهذيب الطلاب وتربيتهم.
- أن تضم متطوعين لمساندة الاحتياجات التعليمية.
- رؤى ومهام أفراد المجتمع : تشجع القيادة وتتاصر الرؤى والبعثات والمهام والبرامج والأنشطة من المؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق:
- توصيل أهداف المؤسسة التعليمية وحاجاتها وإنجازاتها للطلاب، وهيئة المؤسسة التعليمية، والآباء، والمجتمع.
- التعامل مع الإعلام بشكل جيد وفعال في الوصول الجيد للرأي العام.
- توصيل المعلومات للآباء والمجتمع من خلال الكتيبات والمنشورات والملخصات عن المؤسسة التعليمية.
- الاتفاق مع جماعات المجتمع للملائمة لتحقيق الأهداف.

## ٦- المسؤوليات المهنية:

- تمارس القيادة الفعالة السلوك المهني الذي يعمل على ملائمة احتياجات الطلاب من خلال إنجاز المسؤوليات المهنية، عن طريق:
- ممارسة العمل بحماس : تمارس القيادة عملها بحماس عن طريق :
- الإيمان بأن التعليم المستمر والتطور المهني ضروريان للذات وللآخرين.
- الإطلاع على الأبحاث التربوية الحالية والممارسات في مجال الخبرة.
- تطوير خطط النمو المهني القائم على التقييم الذاتي وتقييم الآخرين.
- الاحترام والتقدير الإيجابي للذات وللآخرين : تشجع القيادة وجود جو من الاحترام والتقدير للذات وللآخرين، وذلك من خلال:
- تشجيع التسامح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتشجيع مساهمات الجماعات التي تقاوم الفكر التقليدي.

- أن تكون حساسة للاختلافات في احتياجات التعلم وأساليب التغيير والخلفيات الاجتماعية والثقافية.

- السلوك المثالي : أن يكون سلوك المدير مثالياً من خلال:

- تفاعله مع الآخرين بأسلوب مهني يتلاءم مع دوره.
- أن يتقبل مسئوليات تصرفاته (نتائج أفعاله) بمرونة.

## سابعاً: معايير جودة القيادة التربوية:

### ١- التحفيز:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوي الذي يشجع الطلاب على تحقيق النجاح من خلال تيسير عمليات التطوير والمراحل والتجهيزات والإشراف لرؤية التعليم المدعومة من قبل المجتمع التعليمي.

- المعرفة : مدير المؤسسة التعليمية لديه معرفة وفهم بـ :

- مرامي التعليم في المجتمع المتعدد.
- مبادئ تطوير وإعداد الخطط الإستراتيجية.
- نظرية النظم.
- مصادر المعرفة وجمع البيانات وإستراتيجيات تحليل البيانات.
- الاتصال الفعال.
- مهارات تفويض السلطة.

- الاستعدادات والميول : يؤمن مدير المؤسسة التعليمية بالمعتقدات والقيم الآتية:

- إمكانية التعلم للجميع.
- الرؤية التعليمية للأطر العامة للتعليم.
- التحسين المستمر للمؤسسة.
- حصر كل الأعضاء في المجتمع التعليمي.

- امتلاك الطلاب المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة ليصبحوا طلاباً مهرة.
- يتطلب إنجاز العمل أداء عالياً من الأفراد العاملين.
- الممارسات (الأداءات): المدير يسهل للعمليات والاستخدامات في الأنشطة للتأكيد على :
- وصول رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية للأفراد العاملين والآباء والمجتمع.
- توصيل هذه الرؤية من خلال بعض النماذج والطقوس والرموز والأنشطة المشابهة.
- قبول المعتقدات الأساسية عن رؤية المؤسسة التعليمية لكل فرد.
- تطوير الرؤية المحددة من قبل المؤسسة التعليمية والأفراد المشاركين.
- مدى مساهمة أعضاء المجتمع التعليمي لفهم الرؤية وإشهارها.
- وصول ما تسعى إليه المؤسسة التعليمية للمشاركين.
- مشاركة المجتمع التعليمي في عمليات التحسين المستمرة.
- تشابه الرؤية مع البرامج والخطط والأحداث التربوية.
- تطوير خطة التطبيق التي تتم من خلال إيضاح الأهداف والإستراتيجيات المستخدمة لتحقيقها.
- استخدام البيانات الديموجرافية عن الطلاب وأسرهم في تحقيق أهداف وتوقعات المؤسسة التعليمية.
- تحديد معوقات تحقيق هذه الرؤية وتوضيحها.
- الحصول على المصادر الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- استخدام المصادر المتاحة لتدعيم أهداف المؤسسة التعليمية.
- تقييم الرؤية والأهداف وخطط التنفيذ بصورة منتظمة.

## ٢- التنمية المهنية :

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوي الذي يشجع الطلاب على النجاح من خلال تدعيمه لثقافة المؤسسة التعليمية والبرامج التعليمية التي تهدف إلى التنمية المهنية للأفراد العاملين.

- المعرفة : أن يكون لدى المدير معرفة وفهم بـ :

- نمو الطالب وتطوره.
- نظريات التعلم للتطبيقية.
- نظريات الدافعية التطبيقية.
- تطبيق وتقييم المناهج.
- مبادئ التدريس الفعال.
- استراتيجيات القياس والتقييم والتقويم.
- تنوع ماهية البرامج التعليمية.
- دور التكنولوجيا في تحسين تعليم الطلاب وعمليات التغيير للنظم والتنظيمات والأفراد المهنية لهم.
- ثقافة المؤسسة التعليمية.

- الاستعدادات والميول : يعتقد مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :

- تعلم الطلاب بوصفه هدف جوهري.
  - تبني فكرة استعداد كل طالب للتعلم.
  - الطرق المتعددة التي يمكن تعليم الطلاب بها.
  - التعلم المستمر طوال الحياة للفرد والآخرين.
  - التنمية المهنية كجزء متمم لتحسين المؤسسة التعليمية.
  - بيئة تعلم آمنة ومدعمة.
  - تهيئة الطلاب ليكونوا أعضاء مشاركين في المجتمع.
- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات في الأنشطة للتأكيد على :



- معاملة كل الأفراد باحترام وكرامة.
- تركيز التنمية المهنية على عملية التعلم وأهداف المؤسسة التعليمية.
- شعور الطلاب والأفراد العاملين بتقديرهم من قبل الآخرين.
- الاعتراف بمسئولية ومساهمة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد معوقات تعلم الطالب وتوضيحها.
- مراعاة التنوع والفروق في تطوير خبرات التعلم.
- تشجيع التعلم مدى الحياة.
- وجود ثقافة مشتركة لأمال للفرد وللطالب وميول المسئولين.
- استخدام التكنولوجيا في التدريس والتعلم.
- الاعتراف بإنجازات الطلاب والأفراد العاملين.
- تنظيم المؤسسة التعليمية وإعدادها للنجاح.
- برامج المنهج والمنهج المشترك، والمنهج الإضافي مصمماً ومجهزاً.
- تصميم المناهج على أساس البحث العلمي وخبرة المعلمين وتوصيات المجتمعات التعليمية.
- تقدير ثقافة ومناخ المؤسسة التعليمية على أسس منظمة.
- استخدام مصادر متعددة للمعرفة في صنع القرارات.
- تقييم تعلم الطلاب من خلال الأساليب المختلفة.
- استخدام نماذج متعددة للتوجيه والتقييم.
- تطوير برامج شئون الطلاب لإشباع حاجاتهم.

### ٣- الكفاءة :

- مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوي الذي يساعد الطلاب على النجاح من خلال التأكيد على إدارة التنظيمات والعمليات وتوفير بيئة تعلم آمنة.
- المعرفة : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية الفهم والمعرفة بـ :
- نظريات ونماذج التنظيمات ومبادئ التطوير التنظيمي.
  - الإجراءات العملية على مستوى المؤسسة التعليمية وقطاعها.

- المبادئ والقضايا ذات الصلة بأمن وأمان المؤسسة التعليمية.
- إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
- المبادئ والقضايا ذات الصلة بإدارة المؤسسة التعليمية والعمليات.
- المبادئ والقضايا ذات الصلة بالتسهيلات والخدمات التعليمية على نطاق واسع.
- القضايا القانونية التي تؤثر على العمليات داخل المؤسسة التعليمية.
- التكنولوجيا الحديثة التي تدعم الوظائف الإدارية.
- الاستعدادات والميول : يعتقد مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :
  - اتخاذ القرارات الإدارية لتفعيل التعليم والتعلم.
  - المخاطرة بهدف تطوير المدارس.
  - الثقة بالأفراد وأفكارهم.
  - تقبل المسؤولية.
  - معايير وأمال واستعدادات عالية الجودة.
  - إشراك المهتمين في العمليات الإدارية.
  - البيئة الآمنة.
- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات في الأنشطة للتأكيد على :
  - استخدام المعرفة بعملية التعلم والتدريس كأساس للقرارات الإدارية.
  - تصميم وإدارة الإجراءات العملية لإتاحة فرص التعلم.
  - ضرورة تحديد ودراسة وتقييم الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
  - أهمية تنفيذ الخطط والإجراءات العملية الخاصة برؤية وأهداف المؤسسة التعليمية.
  - إدارة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأساليب الإدارية الفعالة.
  - إدارة الوقت لتحقيق أكبر قدر من أهداف المنظمة.

- تحديد المشكلات المحتمل وقوعها.
- مواجهة المشكلات بطريقة مؤقتة.
- مطابقة المصادر المادية والمالية والبشرية لأهداف المؤسسة التعليمية.
- ترشيح النظم الإدارية حسب الحاجة إليها.
- اشتراك المهتمين في اتخاذ القرارات المؤسسة التعليمية الفعالة.
- قبول مبدأ الملكية والمحاسبة.
- استخدام مهارات المشكلة للمؤثرة.
- استخدام مهارات إدارة الصراع.
- استخدام مهارات الاتصال الفعال.
- خلق بيئة مدرسية نظيفة وآمنة وملائمة والحفاظ عليها.
- تدعيم الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- الحفاظ على سجلات المؤسسة التعليمية السرية والخصوصية.

#### ٤- التعاون:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوي الذي يساعد على نجاح الطلاب عن طريق التعاون مع الأسر وأفراد المجتمع والاستجابة لاهتمامات المجتمع المتنوعة وتعبئة مصادر المجتمع.

- المعرفة : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية المعرفة والفهم لـ :
  - الاتجاهات والقرارات الطارئة التي تؤثر على المجتمع التعليمي.
  - الظروف والدينامية المختلفة للمجتمع التعليمي المتنوعة.
  - موارد المجتمع.
  - المثل والنماذج الناجحة في المؤسسة التعليمية والأسرة والأعمال والمجتمع والحكومة والشركات العليا.
- الاستعدادات والميول : يعتقد مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :

- عمل المدرس كجزء مكمل للمجتمع الأكبر.
- المشاركة والاتصال مع الأسر.
- إشراك الأسر في صنع القرارات في المؤسسة التعليمية.
- قضية الإثراء المتنوع للمؤسسة.
- الأسر كمشاركين في تربية وتعليم أولادهم.
- الأسر لديهم معرفة بأفضل اهتمامات أطفالهم.
- مصادر احتياجات الأسرة والمجتمع لانتخاب الطلاب لها.
- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات في الأنشطة للتأكيد على :
  - الاتصال والاشتراك للفعال بالمجتمع على نطاق واسع.
  - تحديد وتحسين العلاقات مع قيادات المجتمع.
  - استخدام معلومات عن احتياجات وأمال ومصالح الأسرة والمجتمع.
  - وجود تجاوز لمنظمات ووسائل الخدمة والسياسة والمدين والوظائف المختلفة.
  - إعطاء الثقة للأفراد والجماعات.
  - خدمة للمؤسسة والمجتمع كل منهما الآخر .
  - أن مصادر المجتمع المتاحة مأمونة للمساهمة في حل مشكلات المؤسسة التعليمية.
  - إقامة تجمعات مع أصحاب الأعمال والنقابات التعليمية العليا ومجموعات المجتمع لتقوية البرامج ودعم أهداف المؤسسة التعليمية.
  - تكامل خدمات المجتمع لشباب الأسرة مع برامج المؤسسة التعليمية.
  - معاملة المشاركين بإنصاف.
  - تقييم عملية الاختلاف والتنوع.
  - تطوير العلاقات داخل المؤسسة التعليمية.
  - وضع برنامج شامل لعلاقات المجتمع.



- استخدام لمصادر رؤوس الأموال العامة بحكمه وبشكل مناسب.
- اشتراك المجتمع كنموذج مع الموظفين.
- تدبير فرص مشاركة العاملين لتطوير المهارات.

## هـ- القيادة الأخلاقية:

مدير المؤسسة التعليمية هو القائد التربوى الذى يشجع الطلاب على النجاح من خلال تقمه وإدارة للمؤسسة بنزاهة وبسلوك أخلاقى.

- المعرفة : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية المعرفة والفهم لـ :

- أهداف التربية ودور القيادة فى المجتمع الحديث.
- أهمية الأطر الأخلاقية المختلفة ومفاهيم الأخلاقيات.
- أهمية تنوع المجتمع التعليمى.
- أخلاقيات المهنة.
- فلسفة وتاريخ التربية.

- الاستعدادات (الميول) : يعتقد مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل :

- نموذج الخير السائد.
- حق كل طالب فى تعليم جيد.
- أهمية المبادئ الأخلاقية فى عملية اتخاذ القرار.
- توافق اهتمامات الفرد مع ما هو جيد لمجتمع المؤسسة التعليمية.
- قبول النتائج من أجل تنمية مبادئ الفرد وأفعاله.
- استخدام تأثير سلطة الفرد وإنتاجيته فى خدمة الطلاب وأسرهم.

- الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات

والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على :

- اختيار القيم المهنية.
- إيضاح الدليل الشخصى والوظيفى للأخلاقيات.

- توضيح القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تحت على رفع مستوى الطلاب.
- تقبل المسؤولية لكل عمليات المؤسسة التعليمية.
- إيمان النظر في تصادم الممارسة الإدارية للفرد مع الآخرين.
- معاملة الناس بعدل ومساواة وعزة نفس واحترام.
- حماية حقوق وخصوصية التلاميذ والعاملين.
- توضيح القيمة وحساسية الاختلاف في مجتمع المؤسسة التعليمية.
- أن يتعرف ويحترم السلطة القانونية للآخرين.
- أن يقيم المبادئ السائدة في مجتمع المؤسسة التعليمية.
- أن يفتح المؤسسة التعليمية لتكون مجال البحث العام.
- الالتزام بلوائح وقوانين المؤسسة التعليمية.
- أن ينفذ القوانين والإجراءات بعدل وحكمه.

## ٦- التأثير على المجتمع :

- مدير المؤسسة التعليمية هو القائد للتربوي الذي يشجع الطلاب على النجاح عن طريق، الفهم والاستجابة والتأثير على الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية داخل المؤسسة التعليمية.
- المعرفة : أن يكون لدى مدير المؤسسة التعليمية الفهم والمعرفة بـ :
- مبادئ قيادة المؤسسة التعليمية ودعم النظام الأساسي للمؤسسة.
  - دور التعليم العام في تطوير وتجديد المجتمع الديمقراطي وتقديم الأمة الاقتصادية.
  - القوانين ذات الصلة بالتربية والتعليم.
  - العمليات والنظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تواجه المؤسسة التعليمية.

- نماذج واستراتيجيات التغيير والحل الجذري كتطبيق لتوسيع سياق التدريس الاقتصادى والثقافى.
  - القرارات والقوى العالمية المؤثرة فى التعليم والتعلم.
  - ديناميات تطوير السياسات والقوانين فى مجتمع ديمقراطى.
  - أهمية الاختلاف فى المجتمع الديمقراطى.
  - الاستعدادات (المبول): يعتقد مدير المؤسسة التعليمية بعض القيم مثل:
    - التربية كمفتاح للفرص والحراك الاجتماعى.
    - الاعتراف بتنوع الأفكار والقيم والثقافات.
    - أهمية استمرار الحوار مع صناع القرار التربوى.
    - المشاركة للفعالة والنشطة للتلاقى السياسى لخدمة التربية.
    - استخدام النظم الشرعية لتحسين فرص الطلاب وحمايتهم.
  - الممارسات (الأداءات): يسهل مدير المؤسسة التعليمية العمليات والاستخدامات فى الأنشطة للتأكيد على:
    - حدوث اتصال بين المجتمع التعليمى بشأن الاتجاهات والقرارات للمغيرة للبيئة كجهاز مدرسى.
    - وجود حوار مع ممثلين لجماعات المجتمع المختلفة.
    - المجتمع التعليمى بحيث يعمل فى إطار السياسات والقوانين والديانة المحلية والسلطات الاتحادية.
    - سياسة عامة ملائمة لتحسين تربية عالية الجودة للطلاب.
    - خطوط اتصال مطورة مع صناع القرار خارج المجتمع التعليمى.
- ثامناً: معوقات القيادة التربوية:**

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التى تحد من فعالية القائد، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التى تم تحقيقها فى الماضى، والتى لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة، ومنها أيضا

محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة، فكل ما له قيمة هو من أنت؟ وما هي مدى معرفتك؟ وإنما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي :

١- تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها.

٢- تساعد مهارات الاتصال للقادة في التعبير عن رؤيتهم، وتلعب دوراً هاماً في إقناع الآخرين باتباعهم تحت قيادتهم.

٣- يجهز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد إلى تولى الأدوار القيادية. فلا بد أن يدعم التدريب على قيادة المهارات الإيجابية، بالإضافة إلى أن التدريب يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة، وهناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

### **١- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال**

أن تكون كاملاً، وتتجنب الأخطاء مهما تكلف الأمر، يؤخذ الكمال مستوى مرغوباً يرغبه كل فرد، ولكنه إما أن يكون مكلفاً أو يكون مستحيلًا تحقيقه، وعلينا أن نقيس نتائج مجهودات الأفراد بالنسبة للعوائد المتحققة ومقابل أفضل نتيجة يمكن التوصل إليها ليس من أجل أن نقيس مدى التقصير، ولكن من أجل أن نقيس مدى إجادة الفرد، أي أن أعلى مستوى معروف هو مقياس وليس هدف، والانحراف عن النتائج المثالية ربما لا يمكن تجنبه بسبب قيود الوقت أو القيود المالية.

ولكن مثل تلك الأساليب يؤدي إلى بعض المشاكل ومنها انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وسوف يؤدي ذلك إلى أن يكون لدى المدير العديد من المهام التي لا يستطيع أداءها كلها، ويحدث ذلك من خلال مايلي:



- ١- إن تؤدي كل شئ بنفسك بسبب ضغوطاً وخفض الإنتاج، فى الواقع لن تتمكن من الاستمرار فى محاولة القيام بكل العمل بمفردك.
  - ٢- عدم طلبك المساعدة من زملائك يتسبب فى نقص الكفاءات.
  - ٣- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
  - ٤- الاستخدام الزائد للقواعد أو اتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة فى المواقف المختلفة.
  - ٥- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص.
  - ٦- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص للتدريب والتنمية للموظفين.
  - ٧- الإشراف الزائد والسيطرة الزائدة يؤديان إلى نقص المبادرة لدى الموظفين.
  - ٨- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.
  - ٩- عدم الارتياح فى بعض الظروف وبعض الوظائف يؤدي إلى ضياع الوقت وضياع الفرص.
  - ١٠- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية الراجعة التى تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى المدير.
- ومن السخرية أن رغبة الفرد للوصول إلى الكمال تؤدي إلى عدم الكفاءة ، يقدم ميللر هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة) فيجب على القادة طلب مساعدة الموظفين بأرائهم ونصائحهم، وفيما يلي بعض النصائح التى تساعد الشخص فى التغلب على الرغبة فى الوصول إلى حد الكمال :
- ١- تأكد من أنك تعطى كل فرد فى القسم مكافأته على حسن أدائه، فالإدارة ليست القيام بكل شئ بنفسك، بل العمل على إتمام العمل فيتم تقييم القادة على أساس قدرتهم فى زيادة دافعية الموظفين للعمل معهم تجاه الأهداف

المنشودة ومدى كفاءتهم فى قيادة تلك الجماعات للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وسوف يتحسن أداء الموظفين فى العمل ويزداد لو أنك أسندت إلى كل فرد مسئولية وقمت بأداء الدور القيادى.

٢- قم بتقييم معاييرك، وقم بالمقارنة بين تكلفة تحقيق أعلى مستويات الكمال وبين تكلفة ما تقوم به وتشاور مع أعضاء فريقك فى ذلك.

٣- اترك لنفسك حرية الخطأ حتى تتمكن من التعلم، وابحث عن التغذية الراجعة من موظفيك، ويساعدك ردود أفعالهم على الوصول إلى نقاط الضعف والقوة فى أدائك، وهذه هى أهم خطوة فى تحسين مهارات الإدارة والقيادة، وقم بتغيير هدفك من مجرد تجنب الأخطاء إلى الوصول إلى نتائج أفضل.

٤- تعلم من سلوكيات وسمات القادة الناجحين واجعل لك نموذجاً للدور، مثل والدك ووالدتك، أو أستاذك أو مدير فعال.

٥- عليك بإظهار الثقة فى موظفيك، ووفر لهم الفرص والمسئوليات اللازمة لتنمية مهاراتهم.

ويعد أكبر خطأ يقع فيه القائد هو خوفه من الوقوع فى الأخطاء. بالإضافة إلى أن أحد الحكماء قال وهو على فراش الموت، لو عدت إلى الحياة مرة أخرى سأحاول الوقوع فى الأخطاء، فليس هناك شيء مخز يسببه الوقوع فى الأخطاء بل عليك أن تتسلى الكمال لأنه من الممكن أن يكون أسطورة، ولكن قم بدلاً من ذلك بالعمل من أجل التميز.

## ٢- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

فمن المستحيل أن ترضى كل الناس فى جميع الأوقات، ولقد قال بنيامين فرانكلين: "لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح، ولكن هاهى وصفة الفشل!" حاول إرضاء كل فرد، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع.

ومع ذلك فكلنا يحب ذلك، فالأفراد الأقوياء يحبون أن يحاول الجميع إرضاءهم، والأفراد الذين يخشون للصراعات يخافون القيام بأى شىء يكون مصيره للفشل.

وفيما يلي بعض أهم الخصائص المعوقة أو الميسرة فى التعرف على سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال إرضاء الجميع :

- عدم القدرة على قول "لا" فالأفراد الذين لا يستطيعون قول "لا" يلزمون أنفسهم بما لا يطيقون ويمرون بضغط كبيرة، وعندما لا يقدرّون على الوفاء بوعودهم، فإنهم يفقدون ثقة عملائهم وموظفيهم ومديرهم.

- إن تجنب التعامل مع المشكلات عادة ما يجعلها أسوأ، فلو كانت المشكلة هي أداء موظف واحد، فعدم التعامل مع المشكلة يؤدي إلى تدهور أكبر وانخفاض فى الروح المعنوية لدى الموظفين.

- يفضل الأفراد الذين يتجنبون مواجهة المشاكل اللجوء إلى التلميحات والأوامر، وتلك الأشكال غير المباشرة للاتصال غير فعالة على الإطلاق، وتؤدي إلى سوء التفاهم، وإلى توجيهات خاطئة.

- إن إرادة الفرد فى أن يكون محبوباً تكون زائدة عندما تكون النتيجة هي تجنب إعطاء التوجيه والتغذية الراجعة والإرشادات، وسوف يكون القائد مقصراً لو قُسم رغبته فى إرضاء الجميع على مصلحة المؤسسة.

وإنه لشعور جيد أن تكون محبوباً حيث يساعد ذلك فى تكوين القيادة للفعالة، ولقد ذكرنا سابقاً مخاطر جعل الإنسان رغبته فى إرضاء الجميع قبل مصلحة المؤسسة وأهدافها، وعندما تكون المخاطر واضحة فلا يجوز الاهتمام بأن يكون الجميع راضين عما تقوم به، ولكن حينما لا تكون هناك مخاطر فإن تلك الخاصية هامة جداً وتعد عاملاً إيجابياً، وذلك لأنها تمنع الفرد من التصرف دون اعتبار لمشاعر الناس، فالاهتمام بمدى تأثير أفعالنا وأقوالنا على مشاعر الآخرين يعد عاملاً مؤثراً على طريق التعاون، ولكن لو تم تقديم ذلك الهدف على بقية الأهداف الأخرى، لأصبحت تلك العملية مشكلة كبرى.

وعموماً فإن الموظفين يحبون ويحترمون كل القادة الذين يساعدونهم في التعرف على مشاكلهم والوصول الى حلول معهم، وإذا قام الإنسان بالتعبير عن توقعاته بطريقة واضحة وصريحة فسوف يؤدي ذلك إلى تقليل حجم الصراعات، وتقليل مشاعر الإحباط لدى الموظفين، ولذلك لا يجب أن تتجاهل احترام الآخرين، فلا يستطيع القائد أن يباشر مهام عمله دون اكتساب احترام الآخرين، وعموماً فإن الموظفين يحترمون القادة الذين يساعدونهم في مشاكلهم ويعبرون عنها بأمانة.

### ٣- الفشل في استخدام منظور أوسع :

يكون من الصعب الانتقال إلى مواقع للقيادة للخبراء الفنيين - الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية - ومحيط عمل الخبراء الفنيين هو محيط ضيق، وذلك لأن مسئوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص، فإذا تولوا مناصب الإدارة أو الإشراف فيجب عليهم توسيع مفاهيمهم وإدراكاتهم حتى تتناسب المسئوليات الجديدة، فالمختصون الذين يركزون على التعامل مع المشاكل الفنية يفشلون في معظم الأحيان في التعامل مع مشاكل المؤسسات، وتلك السمات ربما تجعلهم يرفضون تحمل مسئوليات لا تعتمد على خبراتهم الفنية، فالمثال التالي يوضح الأثر السلبي للاعتماد على المهارات الفنية في قيادة المؤسسة بدلاً من الاعتماد على المهارات الإدارية.

ويُعدّ هذا السلوك شائعاً بين المشرفين الذين تمت ترقيتهم حديثاً، ويشير ذلك السلوك إلى قضيتين:

الأولى: لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهام القيادية، فلا بد من الأخذ في الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد، وعلاوة على ذلك يجب تنمية المهارات القيادية من خلال التدريب اللائق، فلا يصح تولية شخص ما أحد المناصب دون أن يتم تجهيزه لها.

الثانية: لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد، فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن بعض المسئوليات والعادات القديمة، وعندما لا يهتم بذلك تنتج العديد من المشاكل منها:

١- إن سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين.



٢- يؤدي التأكيد الشديد على الجوانب الفنية للوظيفة إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق بين جهود الأفراد في المؤسسة والعمل على سيادة روح التعاون بينهم:

#### ٤- التبعية بدلاً من القيادة :

كما ذكرنا سابقاً ونذكر دائماً أن المشرفين الجدد والمديرين الجدد لابد أن يتعلموا كيفية أداء المسؤوليات القيادية، فصنع القرارات يتطلب إحاطة كاملة بكل القضايا المتصلة بالموضوع، وسوف يمثل هذا عبئاً كبيراً على المديرين الجدد، ولذلك يجب ألا يتردد المدير الجديد في طلب المساعدة والنصيحة، ومع ذلك فلا يجب عليه أن يترك مسئولية القرارات على عاتق من يقومون بنصحه.

وبالطبع فلا بد من تقسيم العمل بين الأفراد والأقسام في كل مؤسسة، فيجب على كل فرد أن يعرف مسئولياته، وأن يقوم بأدائها كلها كاملة على أكمل وجه حتى يتم رفع مستوى القسم، فتحليل أعضاء جسم الإنسان يساعد الفرد على الوصول إلى معرفة كيفية أداء كل عضو لوظيفته على أكمل وجه، فيعملون مجتمعين متناسقين لأن كل عضو يعرف وظيفته ويؤديها على أكمل وجه فالأنف هي فقط أداة السمع، والعين فقط أداة النظر، ولكن العين والأنف يؤديان العديد من الوظائف مجتمعين، وبالمثل فالموظف وظيفته موظف والمدير وظيفته قائد: تخيل لو كان هناك موظف دون مدير أو مدير دون موظف وتخيّل لو أن موظفاً غير مدرب على مهارات الإدارة شغل منصب المدير، والمدير لا تتوافر لديه المهارات الفنية اللازمة لشغل وظيفة ومنصب الموظف فمن الواضح أن المؤسسة لن تنجح في أي شيء ولن يسير العمل فيها بطريقة لائقة، ومع ذلك فلو عمل كل من الموظف والمدير مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي.

## ثاسعا: دور القيادة في عصر العولمة :

وينثار هنا سؤال عن أثر وأهمية القيادة في التأثير على الأداء المتميز، وبأخذ السؤال الشكل التالي: "هل يمكن العمل بدون قائد ؟ " بمعنى هل يمكن أن نتميز بدون قيادة ؟، ومن الطبيعي أن تكون الإجابة عن هذا السؤال "نعم" من الناحية النظرية طبعاً، والسبب في ذلك أن أداء المدرسة يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون في المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدارس لها مجموعة مستقرة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين ومستوى أدائهم.

ولكن من الناحية العملية يمكن أن ندلل على أهمية القيادة وتأثيرها على الأداء المتميز عن طريق دراسة أثر تغيير القيادات، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذه الحالة هو "ما أثر تغيير القيادات على الأداء المدرسي"؟، ويعتد السبب الرئيسي في تغيير القيادات يرجع إلى انخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين ، ويوجه اللوم إلى القائد ويقدم "كبش فداء".

وبصفة عامة يمكن القول بأن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيراً إيجابياً أو تأثيراً سلبياً على أداء العاملين، ومن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المرتفع إلى تدهور الأداء، في حين يؤدي تغيير القيادات في جماعات العمل ذات الأداء المتدهور إلى تحسين الإنتاج.

في ظل المستجدات البيئية التي يعيشها العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أو ما يطلق على اقتصاد المعرفة Economy - Knowledge كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات التنظيمية، ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر، أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية، أو ما يطلق عليه "رأس المال الفكري" Intellectual Capital فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من المواد وليس العكس، إن

تجارب المؤسسات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال " استغلال " الموارد البشرية لن يجدي نفعاً .

ويمكن تحديد مجموعة الأدوار الجديدة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز على أنها تتضمن الأدوار التالية :

١- تحديد الرؤية المستقبلية : الدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمدرسة، والرؤية هي صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المدرسة أن يكون عليه ، والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الربح في نفس الوقت غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل أن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرعوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء .

٢- ترسيخ قيم التميز : إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

٣- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة .

٤- تنمية العاملين: تتولى القيادة مسئولية تنمية العاملين من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في العمل، وتفويض السلطة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.

٥- تحقيق أهداف المؤسسة: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمورد، والحكومات، وتسعى كل الأطراف إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.

٦- تأكيد المسئولية تجاه المجتمع : للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المدرسة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

أهم السمات التي ترتبط بنمط للقيادة الناجحة في كثير من الحالات ويرغم الاتفاق النسبي حول تلك المتغيرات فإن قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً نظراً لارتباط نمط القيادة بظروف مواقف متعددة. ومن هذا المنطلق فإن مقولة أن القائد يولد ولا يصنع لا يمكن قبولها على علتها. فمن الطبيعي أن هناك مجموعة من الظروف المحيطة التي تساعد على تشكيل قدرات ومواهب القائد .

فالجمل التالية توضح الفرق بين القائد والرئيس وسوف يساعدك ذلك على فهم مهام القيادة التربوية الفعالة :

كن قائداً ولا تكن رئيساً

الرئيس يدفع الآخرين. القائد يلهم ويرغب الآخرين.

الرئيس يعتمد على السلطة والنفوذ. القائد يعتمد على الإرادة الجيدة.

الرئيس يقود بالخوف. القائد يقود بالحب.

الرئيس يقول "أنا". القائد يقول "نحن".

الرئيس يعرف من المخطئ. القائد يعرف ما هو الخطأ.

الرئيس يعرف كيف يتم إجراء العمل. القائد يعرف كيف يتم العمل.

الرئيس يأمرهم باحترامه. القائد يكتسب احترامهم.







## **الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية**



## الفصل الرابع

### الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية

#### مقدمة:

يتمتع المدير في العصر الحديث بالقدرة علي أن يكون مديراً وقائداً في نفس الوقت، ويتمكن من قيادة سفينة المؤسسة التي يديرها في دوامة العصر الحديث دون الحاجة إلى اللجوء إلى المستشارين، ويجب أن يلجأ إلى الأسلوب القيادي الديمقراطي التعاوني مع الموظفين أي يقوم بالسماح للموظفين بالمشاركة في تحديد السياسات وفي صنع القرار وفي حل المشكلات وفي عملية الإدارة التنظيمية أيضاً، وتوزيع السلطة على عدد كبير منهم وتشتمل تلك المطالب الحديثة علي ما يلي:

- التشاور والمشاركة: حيث مازال مديري العصر الحديث يعتمدون في أسلوبهم القيادي على التفرد برأيهم ورؤيتهم، وعدم السماح للموظفين بمشاركتهم.

- الحرية والاستقلالية: حيث مازال المديرين يتحملون جميع أعباء ومسئوليات الإدارة والقيادة والإنتاج ويتحملون كل مسئوليات الخسارة عند حدوث أي خطأ من جانب أي فرد في المؤسسة.

- فرص التطور والنمو والتحدي والانتصار: مازال المديرين في تلك الأثناء يمسكون بزمام كل شيء في المؤسسة ولا يسمحون للعاملين باختيار أسلوب أدائهم للعمل واختيار أفضل برامج للتنمية المهنية.

- روح الفريق الواحد: حيث مازال المديرين يقومون بتكليف كل فرد ببعض المسئوليات على حدة كل في مجاله ولا يقومون بإنشاء فريق عمل متكامل يقوم بأداء المسئوليات المكلف بها جماعياً ولا يعتمد على فرد واحد وبالتالي سوف تكون فرص النجاح للفريق أعلى من فرص نجاح الفرد الواحد.



ولذلك سوف نحاول في هذا الفصل دراسة أهمية الذكاء الوجداني مهارات في الإدارة التربوية والدور الايجابي الذي يلعبه الذكاء الوجداني في تغيير الثقافة التنظيمية، وفي زيادة مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب، ونختتم ذلك الفصل ببعض النقاط الرئيسية التي تمكن المعلم من تطبيق تلك المهارات الوجداني والاجتماعية داخل الفصل، وذلك لكونها تلعب دوراً كبيراً في تطوير التعليم، وفي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ظل ذلك للتطور التكنولوجي الهائل والذي يتميز به المجتمع العصري في تلك الآونة الأخيرة.

### **أولاً: أهمية الذكاء الوجداني في المنظومة التربوية:**

في العقود الماضية كان العقاب البدني أحد الوسائل الأساسية للتحكم في الفصول وإدارتها، ولكن بدأت العديد من الدول في منع وتحريم العقاب البدني في المدارس، وبالرغم من أننا نؤيد ذلك التحريم، وننوه إلى أن ذلك التحريم يعد خطوة ناجحة في الاتجاه الصحيح لتطوير العملية التعليمية إلا أن هناك مشكلة خطيرة نتجت عن ذلك التحريم وهي أنه بعد منع الضرب في المؤسسات لم تقدم الحكومات أية وسيلة بديلة للمدرس يستطيع من خلالها التحكم في الفصل وإدارته تربوياً، وذلك لأن النظم التربوية لم تؤهل المدرس لذلك التغيير، مما دعي بعض المدرسين إلى الاعتراف بأن إدارة الفصل المدرسي في ظل غياب العقاب الجسدي تعتبر ضرباً من المستحيل.

وبالرغم من أنه كان هناك العديد من المدرسين الذين لا يلجأون إلى الضرب في الفصول ويؤيدون تحريمه إلا أنه نتج عن ذلك التحريم فوضى كبيرة داخل الفصول المدرسية وخارجها في المؤسسة، وذلك مما دعي إلى ظهور ظاهرة عامة في المؤسسات وهي انخفاض مستوى الاحترام المتبادل - والذي يعتبر من أهم النتائج المترتبة على الذكاء الوجداني - بين المدرس والطالب داخل الفصل المدرسي وذلك نتيجة لسحب بعض السلطات

والصلاحيات من المدرس داخل الفصل، ونحن نرجع ذلك الانخفاض في مستوى الاحترام المتبادل بين المدرس والطلاب إلى ثلاث عناصر:

- خوف المدرس من التعرض للمساءلة القانونية إذا ضرب أحد الطلاب والخوف يرتبط ارتباطاً طردياً بالاحترام .

- يعد سلوك المدرس داخل الفصل من أهم عوامل كسب الاحترام من الطلاب، فإذا كان المدرس ليست لديه القدرة، والمهارة على تلبية مطالب واحتياجات الطلاب، فإن ذلك يقلل من مستوى الاحترام الذي يحظى به المدرس من الطلاب .

- لم يعد الطلاب يعترفون بالتقليد الذي كان سائداً في المجتمع في العقود الماضية وهو ضرورة احترام من هو أكبر منهم سناً، وذلك يرجع إلى البيئة التي يعيش فيها الطالب.

ومهما كانت الأسباب فإن النتيجة أصبحت أن معظم المدرسين يقضون وقتاً طويلاً من الحصة في ضبط وإدارة الفصل، ولا يتبقى إلا وقتاً يسيراً للتعليم والتكريس، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الذي يجب على المدرسين القيام به في تلك الفترة؟

والإجابة هي أن نقطة الانطلاق في تلك العلاقة بين الطلاب والمدرسين هي الفهم والاحترام المتبادل والذي لا ينشأ إلا عن توافر مهارات الذكاء الوجداني، ولذلك فإن من أهم واجبات المدرس الاهتمام الكبير بتلبية احتياجات الطلاب الوجدانية والعاطفية وذلك لما لها من تأثير كبير على مستوى الاحترام الذي يظهره الطلاب للمدرس داخل الفصل، كما أن من واجبات المدرس أيضاً معرفة الطالب الذي يحتاج إلى إشباع مطالبه الوجدانية وإبراك تلك المشاعر وقبولها ثم بعد ذلك العمل بكل السبل على تلبيةها وألا يقوم المدرس بإيذاء الطالب سواء عاطفياً أو جسدياً أثناء تلك العملية التربوية، وبالتالي لو تمكن المدرس من مساعدة الطالب على تلبية

وإشباع تلك الحاجات الوجدانية فإن ذلك من أهم نقاط الانطلاق في كسب الاحترام والثقة من الطلاب.

وفى هذا الشأن ذهب "أريك فروم" إلى القول بأنه من المستحيل احترام أي شخص دون أن تعرفه وتظهر له اهتماماً كبيراً وتعمل بكل السبل على تلبية مطالبه، وتلك من أهم الأهداف التي يسعى الذكاء الوجداني إلى تحقيقها، حيث يؤدي الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في تزويد المدرس بالقدرة على إدراك مشاعر الطلاب ومن ثم العمل على إقامة علاقات اجتماعية جيدة بينه وبين الطلاب قوامها الاحترام المتبادل وذلك حتى يتمتع المدرس بالقدرة على التأثير على الطلاب، وذلك لن يحدث إلا إذا قام المدرس بالعمل على تلبية الحاجات الوجدانية للطلاب لكونها تشكل أهمية كبرى في التنبؤ برود أفعالهم داخل الفصل تجاه المدرس، ومما يدعوا للأسف أن معظم المدرسين غير مجهزين أو مدربين على تحديد وفهم وإدراك مطالب ومشاعر الطلاب الداخلية وغير مدربين أيضاً على تلبية تلك المطالب والحاجات.

ويرجع السبب في ذلك بصورة كبيرة إلى عدم إدراج تلك المهارات ضمن النظام التعليمي والمهني والعالي، وبالتالي يجب العمل بكل السبل على ضرورة دمج تلك المهارات الوجدانية ضمن المناهج الدراسية وذلك لتخريج جيل جيد من المدرسين قادرين على تلبية الحاجات الوجدانية للطلاب مما يساعدهم بصورة كبيرة في إدارة الفصل المدرسي في ظل تحريم الضرب في المدارس.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن المدير الفعال هو الذي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية، ويعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ورفع مستوى العملية التعليمية في إطار موجهات أخلاقية وقانونية وتنظيمية معينة، ولذلك يتسم

المدير الفعال بمجموعة من الخصائص تؤهله لتحقيق النجاح الإداري، ومن أبرز تلك الخصائص ما يلي:

- ١- يسهم في رسم رؤية مشتركة تعتمد على فلسفة متطورة للمؤسسة تزودها بالقدرة على مواكبة المتغيرات المستجدة.
- ٢- يطبق المبادئ والمفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة التربوية، مثل: إدارة الوقت والتغيير، ويستخدم التقنيات الحديثة لإدارة الأفراد وعلاقات العمل مثل احتواء الصراع والتدخل لإصلاح الخلافات والتفاوض.
- ٣- يدرك ويعي جيداً للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات على كافة المستويات، ويتابع عملية تطبيقها بصورة مرنة في حدود مسؤولياته والإمكانات المتاحة للمؤسسة.
- ٤- يعمل على توفير بيئة عمل صالحة تحث على الإبداع والابتكار، وتبادل الأفكار وممارسة التجربة، ومن ثم تحقيق مستوى عالي من الأداء.
- ٥- يحث على استخدام مداخل حديثة لتطوير الأداء التنظيمي في ضوء الظروف المتغيرة والرؤى المهنية الجديدة.
- ٦- يقبل التغيير البناء ويعمل على تحقيقه في عناصر الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها.
- ٧- يدعم فكرة بناء فرق عمل فعالة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.
- ٨- يدعم عمليات التنمية المهنية الفعالة ويتابع عمليات الإشراف الفني والإداري على المدرسين والموظفين.
- ٩- يعتمد على استخدام نماذج حديثة لتقييم الأداء في ضوء معايير محددة ومقننة.
- ١٠- يدعم مشاركة الأباء وأعضاء المجتمع ورجال الأعمال في وضع رؤية مستقبلية للإدارة التعليمية وأهدافها وبرامجها وخطط تطويرها إلى جانب مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.



## ثانياً: الذكاء الوجداني والإدارة التربوية:

يعتمد نجاح أي مؤسسة على المدى الطويل اعتماداً كلياً على جودة مواردها البشرية، وحيث تتمثل الموارد الرئيسية في: المعلم، والطلاب، والمناهج التعليمية، والموارد المالية، وتتمثل الموارد البشرية أهمية كبرى وقيمة مثلي نتيجة لأن البشر هم الذين يقومون بالاستفادة من كل الموارد الأخرى المتاحة، وهم الذين يتحكمون أيضاً في تلك الموارد ويحددون بصورة أو بأخرى أساليب استغلال تلك الموارد الاستغلال الأمثل للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، علاوة على ذلك تتبع أهمية العنصر البشري لأي مؤسسة أساساً من الحقيقة القائلة بأن باقي الموارد غير البشرية تتضاءل أهميتها بمضي الزمن وتتناقص معدلات الاستفادة منها، إلا أن الموارد البشرية تزداد قيمتها بمضي الوقت.

ويظهر ذلك في حالة اكتساب المعارف والخبرات الجديدة ، وبالتالي تعكس العناصر والموارد البشرية بصورة واضحة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التربوية، ولذلك يجب العمل بكل الوسائل الممكنة علي تطوير وتنمية تلك الموارد البشرية، وكان الاهتمام التربوي قديماً ينصب علي النتائج التعليمي في المؤسسة حيث ينصب علي عملية التحصيل الأكاديمي، ولكن أصبح الاهتمام التربوي الحديث يركز تركيزاً شديداً علي الأساليب التي تمكن من الوصول إلي تلك التحصيل الأكاديمي، أي علي العوامل التي ساعدت في الوصول إلي ذلك المستوي من المعلمين والمديرين ومن توفير المناخ والبيئة التعليمية المناسبة التي تحفز وتساعد علي التحصيل العلمي والاستيعاب الأكاديمي ، ومن أهم تلك العوامل العنصر البشري.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة في مهمتها التربوية أساساً علي كيفية اختيار العنصر البشري الفعال، والمؤهل، والمناسب للعمل في البيئة التربوية، والذي يحظى بمزيد من المعارف والمهارات والخبرات للتعامل مع الطلاب لأداء تلك المهمة التربوية السامية، ولذلك نشير إلي أن الهدف

الرئيسي لأي إدارة تربوية يجب أن يركز على توفير الخبرات التربوية، وبرامج التدريب المناسبة للموظفين والمدرسين لتطوير ورفع مستوى وكفاءة الأفراد، بغرض تعزيز وصقل إمكانياتهم العقلية والجسمية والوجدانية، وذلك ليتمتعوا بالمهارات والقدرات التي تساعد على تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

فمن غير المنطقي أن تظل معظم المناهج التعليمية في مدارسنا تركز تركيزاً أساسياً على الجانب العقلي والمعرفي للطلاب ، بينما يتم إهمال الجانب الوجداني الذي يمثل أهمية وفعالية كبرى لتطوير العملية التعليمية في المؤسسة، ولذلك يجب التأكيد على أن الكفاءة الوجدانية والاجتماعية تمثل أهمية في نجاح العملية التعليمية وتؤدي إلى التوافق النفسي للمعلم والطالب إلى جانب الكفاءة الأكاديمية في إدارة المؤسسات التعليمية، فمن المعروف أن الطالب لن يتعلم إذا لم يشعر بالرغبة والدافعية في التعلم على الرغم من تملكه للقدرات العقلية المرتفعة، ونفس الحال بالنسبة للمدرس والمدير لأن المدير، أو المدرس لن يقوم ببذل أقصى ما في وسعه وأقصى طاقاته إذا لم يتم الاهتمام بمطالبة واحتياجاته الوجدانية، وذلك لأن للفرد أكثر من مجرد عقل وإدراك بل هو عقل ووجدان معاً.

فالجانب الوجداني يمثل أهمية كبرى لدى المدرس والمدير، وذلك لأنه يعمل على تحديد فعالية قدراته العقلية وتحديد درجة ومدى الاستفادة من قدراته العقلية في تحقيق أهدافه الشخصية، وبالتالي تحقيق الهدف التربوي للمؤسسة ككل.

ويمثل العنصر البشري أغلى ما تملكه أي مؤسسة تربوية حيث أن العنصر البشري هو الذي يحدد فعالية وأهمية باقي الموارد الأخرى التي تتيجها وتوفرها المؤسسة، ولذلك يمكن أن نقول أنه من الممكن تطوير وتنمية أهم جانب من الجوانب الشخصية للعنصر البشري والذي سوف يؤدي بالفعل إلى زيادة فعالية ذلك العنصر في أدائه لمهامه التربوية وذلك من خلال

تطبيق سياسات إدارية فعالة تعتمد في الأساس على كفاءات الذكاء الوجداني لدى المدرس والمدير على حد سواء، ويعتمد قياس وتقييم نجاح أي مؤسسة في المقام الأول على تنمية وتطوير للمهارات الوجدانية لدى المدرسين والمديرين وفي نفس الوقت يؤدي عدم تطوير تلك المهارات بصورة كبرى إلى فشل المؤسسة في تحقيق أي هدف تربوي، ويجب أن ندرك جميعاً أن للعنصر البشري بمهاراته وقدراته العقلية والوجدانية يمثل أهم دعائم التطوير والتنمية في أي مدرسة أو مؤسسة تربوية.

ومن هنا يجب أن تركز الإدارات التربوية اهتمامها بالجانب الوجداني للمدرسين، والمديرين، وأيضاً للطلاب وذلك للوقوف على أهمية ذلك الجانب الوجداني في زيادة فعالية وإنتاجية هؤلاء الأفراد، كما يجب أيضاً أن تضع النظريات القيادية والإدارية الناجحة في مقدمة أولوياتها الاهتمام بالذكاء الوجداني للمديرين، حيث يساعد ذلك في خلق الثقافة التنظيمية التي تساهم ليس فقط في التقدم والرقى المهني والوظيفي بل في تحفيز الموظفين وفي تزويدهم بالقدرة على إدراك واقع حياتهم، وأيضاً للوقوف على قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم العقلية والوجدانية، وأيضاً تساعد في زيادة قدرة وكفاءة المؤسسة في جذب المواهب والمدرسين الأكفاء والمحافظة عليهم والمساهمة في تطوير أساليب أدائهم لمهامهم الوظيفية، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية جيدة ينعكس أثارها على أدائهم الوظيفي، وبالتالي على الأداء التنظيمي والتربوي للمؤسسة ككل مما يؤدي إلى زيادة مستوى الجودة الإنتاجية للفرد، وبالتالي شعوره بالسعادة الوجدانية التي تساهم بدورها في شعوره بالرضا الوظيفي.

ولذلك فإن مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني تظهر قدرة المدير على ترجمة تلك المهارات والكفاءات الوجدانية إلى كفاءات وظيفية تساعد في الارتقاء بأدائه الوظيفي، فعلى سبيل المثال تعتبر مهارة توفير "أفضل خدمة للعملاء" مهارة وجدانية تعتمد أساساً على التخاطب، والتفهم العطوف مع



العميل، والكفاءة الوجدانية هي قدرة مكتسبة ومتعلمة تعتمد علي الذكاء الوجداني، وتؤدي إلي أداء وظيفي وأكاديمي مرتفع، وتشير إلي الانسجام التام بين العقل والوجدان، ومن هنا يمكن القول أنه من الضروري جداً توافر المهارات الوجدانية والاجتماعية الرئيسية المكونة للذكاء الوجداني، وكذلك الكفاءات التي تحتويها تلك المهارات وذلك لنجاح المدير سواء علي المستوي الشخصي أو الاجتماعي أو الأكاديمي.

فعلي سبيل المثال لو كان ذلك المدير تتقسه المهارات الاجتماعية، فلن تكون لديه القدرة علي إقناع أو تحفيز الآخرين، ولن تكون لديه مهارة قيادة فريق عمل جماعي، وبالتالي لن يتمكن من إدارة ومواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة والمساهمة فيها ولو كانت تتقسه مهارة الوعي بالذات فسوف يكون ذلك مؤشراً علي ضعف الذات ومن ثم يعاني من نقص في الثقة بالنفس لديه فالثقة بالنفس تعد عامل هام في مهارة الوعي بالذات لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلي الفشل وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها .

وتمثل الكفاءات الوجدانية والاجتماعية أهمية كبرى في ذلك الواقع، فعلي مستوي العمل الأكاديمي ليس كافياً أن يكون المدير علي علم بأهداف ومهمة المؤسسة ، ولكن الأهم هو أن يتعلم كيف يستطيع العمل مع الآخرين كفريق واحد وأن يتكيف مع الآخرين ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جيدة معهم ، وبالتالي تخنفي العديد من العبارات والمقولات السالبة السائدة في المجتمع من قبيل " تشعر تلك المؤسسة بالغيرة من زميلتها " ، ويفضل ذلك المدير مُدرِّساً علي مُدرِّس آخر، " والمدير غير منصف وعادل " ، " والأخصائي الاجتماعي دائماً في حالة مزاجيه سيئة " ، " والإدارة لا تعمل علي تلبية وتحقيق مطالب المدرسين واحتياجاتهم " ، فالذكاء الوجداني يساعد المدير علي التعامل مع تلك الظروف من خلال خلق ثقافة مدرسية خاصة تهتم بمطالب المدرسين وتتطوي علي مزيد من الضوابط والإرشادات للعمل



الأكاديمي، وتهتم اهتماماً بالغاً بالجانب العقلي والوجداني للمدرسين والطلاب.

كما تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الوجداني يلعب دوراً بالغاً في الإدارة المدرسية، فمدير المؤسسة الذكي وجدانياً يستطيع التأثير والسيطرة على المدرسين، وتكون لديه القدرة على إقامة علاقات جيدة معهم والاستفادة من ردود أفعالهم ومشاعرهم، فمن النادر أن يتم التأثير على المدرسين عقلياً فقط، بل للمشاعر والانفعالات دوراً بارزاً يكاد يفوق الدور الذي يلعبه الجانب العقلي في هذا الشأن ولذلك يحتاج المدير إلى المهارات الوجدانية أكثر من القدرات العقلية للتأثير على المدرسين وتحقيق النجاح المهني في المؤسسة، وهنا يلعب الذكاء الوجداني دوراً كبيراً في توفير المناخ المدرسي المليء بالحماس والإدارة الناجحة ، ويساعد ذلك أيضاً إدارة المؤسسة على خلق رؤية مشتركة للمؤسسة تحدد مستقبل تلك المؤسسة، وتحدد خطط العمل فيها والأهداف المستقبلية لها، حيث تتمكن من التحرك انطلاقاً من تلك الظروف الحالية إلى الرؤية المستقبلية الناجحة التي تساهم بدور ناجح في تحقيق الأهداف المستقبلية بسهولة ويسر.

وعلى هذا يركز المدير الذكي وجدانياً تركيزاً كبيراً على ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة فرص النجاح المهني والاستفادة من تلك الظروف الحالية في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ، حيث يعي جيداً المدير الذكي وجدانياً كيفية الاستفادة من إقامة العلاقات الناجحة مع المدرسين داخل وخارج المؤسسة وذلك على النقيض من المدير الساخط دائماً على الأوضاع الحالية ، وهكذا تلعب مهارات الذكاء الوجداني دوراً كبيراً في نجاح الإدارة المدرسية في الوصول إلى أهدافها التربوية المرجوة ، وذلك لأن تطبيق الإدارة الناجحة لمهارات الذكاء الوجداني يزيد من الكفاءة الوجدانية للمديرين، ويزيد من قدرتهم على التطور والنجاح المهني في ذلك

الواقع ،كما يُنسبهم الذكاء الوجداني أيضا بدور فعال في زيادة وتحسين مستويات التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب.

ولذلك يمكننا القول بأن مهارات الذكاء الوجداني تعمل على تزويد المدير بالقدرة الكاملة علي:

- إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة.
  - استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
  - استثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة والعمل علي إدارته لتعزيز الاستفادة منه وتوظيفه لصالح المؤسسة.
  - التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية التقليدية، وتصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات.
  - العمل علي تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.
  - الإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً إلى أعلى مستويات التميز.
- ولذلك إذا توافرت تلك الخصائص والمهارات في قيادة المؤسسة تصبح قيادة فعالة تكفل تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة وتعمل علي تطوير الأداء لكافة عناصر المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة.

### **ثالثاً: الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي :**

لقد حظي التحصيل الدراسي باهتمام كبير بوصفه أحد جوانب العملية التعليمية وأبرز نتائجها، فمن خلاله يمكن الحكم على النتائج الكمية والكيفية للعملية التعليمية، بالإضافة إلى ما يحدثه من أثر هام في تكوين وتشكيل شخصيات الطلاب وخلال العقود القليلة الماضية ظهرت العديد من نظريات الذكاء التي تهتم اهتماماً كبيراً بالجوانب الوجدانية للطلاب، حيث لم

بعد الاهتمام قاصراً علي قدرات الطالب العقلية فقط، بل لزداد الاهتمام أيضا بالجانب الوجداني للطالب ومهاراته الاجتماعية في التعامل مع أصدقائه وزملائه داخل وخارج الفصل.

ولقد قدم جاردنر "Gardner" في عام ١٩٨٣ نظرية الذكاءات المتعددة ( Multiple Intelligences )، وفي عام ١٩٨٨ قدم بار- لون "Bar - On" نظريته في الذكاء الوجداني، ثم تبعه "ماير وسالوفي" و"جولمان" بالنقد والتحليل لنظريات الذكاء المعرفي في نظرياتهم عن الذكاء الوجداني أيضا، ولتفق الجميع علي أن الذكاء المعرفي للطالب لم يعد المقياس الوحيد للنجاح وإنما يساهم بنسبة ٢٠ % في نجاح الطالب، وأما النسبة الباقية ( ٨٠ % ) فإنها تتمثل في الذكاء الوجداني والاجتماعي للطالب. وفي ثنايا هذا الفصل نستعرض العلاقة بين الذكاء الوجداني والنجاح الأكاديمي في المؤسسة، وإلي أي مدى يساهم الذكاء الوجداني في الوفاء بالمتطلبات الأكاديمية والوجدانية التي تزيد من قدرات الطالب على التحصيل الأكاديمي داخل المؤسسة.

والسؤال الذي يطرح نفسه ما هو مقياس النجاح بالنسبة للطلاب في العملية التعليمية؟، وهل يتركز مقياس النجاح علي القدرات العقلية وحدها فحسب؟، والحقيقة أن الأمر لم يعد كذلك حيث ظهرت العديد من النظريات الحديثة التي أضفت مزيد من الأهمية علي المهارات الوجدانية ودورها في زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب إلى جانب القدرة العقلية، مما يساعدهم علي الوصول إلي النجاح الأكاديمي، ومن هنا نستطيع أن نقول بأن نجاح الطالب يعتمد اعتمادا كبيرا علي الذكاء الوجداني، ولذلك أصبح من الواجب الآن ضرورة تزايد الاهتمام ببرامج تدريب المدرسين ليصبحوا علي قدر كبير من المعرفة والعلم بمكونات الذكاء الوجداني حتى يتمكنوا من تطوير أدائهم داخل وخارج المؤسسة، هذا بالإضافة إلى ضرورة القيام بتدريس مكونات ونظريات الذكاء الوجداني للطلاب في المناهج التعليمية خاصة بعد



أن أوضحت نتائج بعض الدراسات أن مهارات الذكاء الوجداني تعد عاملاً هاماً في مساعدة الطلاب على تحقيق النجاح الأكاديمي، وأن هناك علاقة موجبة بين ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني لدى الطلاب وبين عملية التحصيل الأكاديمي، وأن الطلاب ذوي مستوى التحصيل المرتفع لديهم قدرة على فهم نواتهم وقدرة على ضبط أنفسهم والسيطرة عليها، وكذلك قدرة على ضبط البيئة المحيطة بهم وتعديلها، ولذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتدريس الذكاء الوجداني ونظرياته ضمن مقرراتها الدراسية وذلك بقصد الارتقاء بمستوى نجاح الطلاب، وذلك لأن المهارات الوجدانية والاجتماعية التي يتعلمها الطلاب عبر المناهج الدراسية تمثل جوانب ضرورية في عملية التعلم المدرسي لهم ويستفيدون منها طوال حياتهم.

وقبل أن نستعرض العلاقة بين الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي نشير في هذا السياق إلى أن مفهوم التحصيل الأكاديمي كما يرى ستين بيرج "Stein Berger" ١٩٩٣ يركز على كل من قدرات وأداء الطلاب فهو مفهوم متعدد الأبعاد "Stein Berger" حيث أنه يتصل اتصالاً مباشراً بتطور ونمو أداء الطلاب العقلي والوجداني والاجتماعي وحتى النمو الفيزيائي الطبيعي ( الجسماني) فهو يشمل الطالب كوحدة كلية، ويهدف التحصيل الدراسي إلى الحصول على معلومات وصفية تبين مدى استيعاب الطلاب لما تعلموه من خبرات في المناهج الدراسية المقررة وقد يهدف إلى أبعد من ذلك وهو محاولة رسم صورة واضحة عن القدرات المعرفية للطلاب وخصائصهم الوجدانية.

وأما عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي للطلاب فقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أهمية القدرات الفردية للطلاب في التحصيل الأكاديمي، يساهم الذكاء المعرفي بصورة كبيرة في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي لديه وتتمثل هذه القدرات الفردية للطلاب في ما إذا كان الطالب مستقر وجدانياً أم غير مستقر، يتمتع بثقة في شخصيته أم ليست لديه



تلك الثقة، خجول أم اجتماعي، إنعزالي أم يفضل العمل الجماعي، متحكم في نفسه أم غير متحكم، وتلك هي أهم الكفاءات الوجدانية التي تشتمل عليها مكونات الذكاء الوجداني، كما توصلت أيضا تلك الدراسات في نتائجها إلى أن الطلاب الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني مثل: إدارة الوقت، وإنجاز الهدف، والتواصل للتوكيد، وحل المشكلات، والتعاطف، وإدارة الضغوط، والصراع يكونون أكثر تحقياً وإدراكاً للنجاح في الحياة الأكاديمية أو العلمية، وهذا مما يجعلنا نؤكد على أن تدريس المهارات الوجدانية والاجتماعية للطلاب في المؤسسات بات أمراً ضرورياً وهاماً، حيث أنه يؤثر على عملية التعلم تأثيراً إيجابياً ليس فقط عبر مراحل التعليم المختلفة ولكن أيضاً خلال مراحل الحياة العملية، فضلاً عما ينطوي عليه تدريس تلك المهارات من تأثير كبير على الحياة الدراسية والعملية للطلاب على حد سواء، فهي تساعدهم على مجابهة المشكلات التي قد تواجههم، ومن جهة أخرى تكسبهم هذه المهارات للميول والاتجاهات الإيجابية نحو العلم فيستطيعون بسهولة مسايرة كل جديد وحديث في مجال العلم والتكنولوجيا كما أنها تجعل الطالب إيجابياً ومتفاعلاً فيستطيع توسيع نطاق علاقاته بالآخرين وإقامة علاقات بناءة وإيجابية معهم.

ولذلك يؤكد "إيديجار Idigar" (١٩٩٧) في هذا الشأن على أهمية التركيز على مشاعر وانفعالات وقيم الطلاب في عملية التعلم لتحقيق التفوق والنجاح الأكاديمي خلال جميع مراحل الحياة، حيث أشار إلى أن النهوض بمستوى الطالب وجدانياً يساعده على تحقيق أفضل الدرجات والنتائج داخل الفصل المدرسي، وذلك لأن الطلاب الذين ينصب تفكيرهم على الجوانب السلبية للأمور تواجههم العديد من المشكلات والصعوبات في التحصيل الأكاديمي أكثر من الآخرين، ولهذا يمكن القول أن تنمية المهارات الوجدانية والاجتماعية تعتبر مؤشر جيد على نجاح الطلاب وعلى ارتفاع مستوى التحصيل الأكاديمي لديهم ، وأيضاً على إدراك النجاح في الحياة العملية ،

ولكن الأهم من هذا أن يتم إدراج نظريات ومكونات الذكاء الوجداني ضمن المناهج الدراسية الحالية وذلك لمساعدة الطلاب علي الاستفادة من تلك النظريات سواء في الحياة الأكاديمية أو العملية .

يؤدي الاهتمام بالجوانب المعرفية للطلاب فقط في إطار عملية التعلم له سواء في البيت أو المؤسسة، مع تجاهل الذكاء الوجداني ومهاراته إلى حدوث العديد من المشكلات في المؤسسات من قبيل الصعوبات الأكاديمية والسلوك العنيف والعنوانية والجنوح وتعاطي المخدرات ، كما يؤدي غياب المهارات الوجدانية أيضا إلى فقدان الثقة والدعم العاطفي والاجتماعي بين المدرسين والطلاب وأيضا نقص الخبرة وزيادة معدلات الاحتراق الوظيفي بين المدرسين في حين أن نمو المهارات الوجدانية للطلاب يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو المواد الدراسية ولذلك يعد للذكاء الوجداني مؤشر هام في التنبؤ بالنجاح الدراسي، ويؤكد "جولمان" على أن هذا النجاح لا يعزو إلى الجانب المعرفي فقط بل تلعب المهارات الوجدانية والاجتماعية دوراً مهماً فيه أيضا.

ولذلك فإن إمكانية تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب تتوقف على تنمية المهارات الانفعالية والاجتماعية لديهم ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الوعي بالذات لديهم، والتفهم العطوف وحل المشكلات وإدارة الانفعالات في محيط بيئة التعلم، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من البرامج التي تساعد في تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى الطلاب والمعلمين وقد جاءت تحت مسميات مختلفة مثل إعداد المدرسين، والتعلم الاجتماعي الوجداني وغيرها، ولكي تؤدي برامج الذكاء الوجداني ثمارها يجب أن يتم وضعها وتضمينها ضمن المناهج المدرسية عبر مراحل التعليم المختلفة، ولو وضعنا ذلك الاهتمام نصب أعيننا فإن أول خطوة يجب أن نقوم بها هي محاولة فهم طبيعة الذكاء الوجداني وأهميته في إدراك النجاح وتأثيره علي كل العاملين ضمن البيئة المدرسية من مدرسين وطلاب ومديرين، وذلك لأن هناك ثلاثة

منافع وفوائد تتحقق من توسيع دائرة الاهتمام بالنكاء الوجداني علي مستوى المؤسسة:

أولا : يعتبر بمثابة مظلة تحمي وتوفر المناخ التربوي المناسب لتطبيق برامج التدريب على المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تساهم في رفع مستوى العاملين.

ثانيا : يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي، حيث يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين النكاء الوجداني والأداء الأكاديمي وأن النكاء الوجداني يلعب دورا كبيرا في تحسين مستوى الأداء الأكاديمي، وذلك لأن الطلاب إذا لم يستطيعوا التوافق وجدانيا فلن تتوافر لديهم القدرة علي التركيز فيما يتعلمونه، وهذا مما يؤثر سلباً بصورة كبيرة علي أداء الطلاب وعلي مستوى الإبداع لديهم

ثالثا : يلعب للنكاء الوجداني دوراً كبيراً في تعليم الطلاب وفي توظيف قدراتهم ومشاعرهم في خدمة المؤسسة والمجتمع، كما تمثل المهارات الوجدانية والاجتماعية ضرورة كبرى لنجاح الطلاب في الحياة العملية بعد التخرج.

حيث حددت الجمعية القومية للتوظيف ( ٢٠٠١ ) عشرة كفاءات مهمة جدا للتوظيف والعمل وهذه الكفاءات تتمثل في: مهارات وكفاءات التواصل والاتصال، والأمانة، والقدرة علي العمل كفريق واحد، والمهارات الفردية، والمهارات الإبداعية، والتحفيز، وأخلاقيات العمل، والمهارات التحليلية، ومهارات التكيف والمرونة، ومهارات الكمبيوتر، ومما لا شك فيه أن جميع تلك المهارات باستثناء مهارات الكمبيوتر والمهارات التحليلية تمثل المكونات والمهارات الأساسية للنكاء الوجداني.

وفيما يخص المهارات الوجدانية والاجتماعية وتأثيرها علي الأداء الأكاديمي نود أن نشير إلى أن هناك العديد من العوامل التي تدعم وتساند عملية التعلم داخل حجرة الدراسة وهي :



- ١- غياب التهديد : حيث يشعر الطلاب بالأمان الوجداني والجسمي.
- ٢- الأهمية : حيث تمثل موضوعات التعليم أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الطلاب.
- ٣- الخيارات المستوفرة : حيث يشترك الطلاب بفعالية في عملية صنع القرار داخل الفصول وخارجها في المؤسسة.
- ٤- فرص المشاركة والمساهمة: حيث يشترك الطلاب في فرق عمل جماعة داخل قاعة الدراسة.

وحيثما يتم تطبيق تلك العوامل فإنها سوف تساهم في خلق فصل مدرسي تتوافر فيه مهارات الذكاء الوجداني، ومن الضروري أن ندرك أن هذه المفاهيم يجب أن يتم تعميمها حتى خارج الفصول المدرسية، ويتم ذلك من خلال مشاركة مجالس الآباء والمتعلمين في تلك المهارات، فمن خلال الذكاء الوجداني تستطيع المؤسسات تغيير ثقافتها الداخلية غير أنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا قامت بتنفيذ الإجراءات التالية :

- ١- تحديد القيم التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والاستفادة منها .
  - ٢- توفير العديد من الاستراتيجيات والخطط أمام طاقم التدريس والإدارة والمجتمع.
  - ٣- العناية بالاتجاهات والقيم والانفعالات ضمن المناهج التعليمية.
  - ٤- الحصول على مشاركات المؤسسات الأخرى بشأن القيم المطلوبة.
  - ٥- تشجيع كل الموظفين على المشاركة بفعالية في عملية التطوير، وتحديد مسئولية كل فرد عن مهامه الوظيفية والأكاديمية مسئولية كاملة.
  - ٦- توفير وتقديم برامج تربوية تدريبية تثقيفية للآباء والمجتمع.
  - ٧- تصميم برامج خدمات تربوية على المستويين الابتدائي والإعدادي.
- ومن خلال تلك الخطة الشاملة تستطيع المؤسسة الحصول على مزيد من الدعم والمشاركة في تنفيذ مهارات وبرامج الذكاء الوجداني، ومن المهم جدا أن يتم تعميم تلك الإجراءات على كافة أنحاء المجتمع، وفي ضوء ما



تقدم تبرز أهمية ودور الذكاء الوجداني في زيادة ورفع مستوى الطلاب في الاستيعاب الأكاديمي وأيضا في رفع مستوى الأداء الأكاديمي لكل من الطلاب والمدرسين ولكل من تضمهم البيئة المدرسية ككل.

وبعد أن أوضحنا فيما تقدم الدور الفعال للذكاء الوجداني وتأثيره على التحصيل والأداء الأكاديمي هناك محور آخر يتم تناوله وهو الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في الثقافة التنظيمية.

### **رابعاً: الذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية:**

يؤدي الذكاء الوجداني دوراً هاماً في البيئة التربوية حيث يمثل خاصية هامة في القيادة علي وجه العموم والقيادة المدرسية علي وجه الخصوص، وذلك لما له من أثر في خلق وتدعيم الثقافة التنظيمية، فكما أن للذكاء الوجداني أهمية كبرى في نجاح ورفع مستوى أداء المديرين في العمل الوظيفي فإن له دوراً كبيراً أكثر أهمية في زيادة فعالية المدير في القيادة التربوية.

وفي هذا الصدد قام كل من "هاي وماكبير" "Hay & Makbir" في عام (٢٠٠٠) بدراسة العلاقة بين القيادة والمناخ المدرسي علي عينة بلغ قوامها (٤٢) مديراً، وأظهرت نتائجها أن قوة المدير ومهاراته الوجدانية تؤثر تأثيراً إيجابياً علي أداء المدرسين، وأيضا علي الارتقاء بمستوي التحصيل للطلاب، وقبل الحديث عن الدور الفعال للذكاء الوجداني للمدير في التأثير علي الثقافة التنظيمية فلا بد من تعريف الثقافة التنظيمية وبيان مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

فالثقافة بصفة عامة تعد أحد موجهات السلوك في بيئة العمل، فهي تتعلق بسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وطرق تفكيرهم وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وكذلك ترتبط بصورة قوية بأساليب التكنولوجيا والتقنية في المؤسسة، ولثقافة المؤسسة دور في تحقيق فعالية المؤسسة من

خلال تحسين أداء العاملين، كما تؤدي إلى إحداث تغيير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال المهمة التي يتم تكليفهم بها.

كما تعد ثقافة المؤسسة عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي للمؤسسة، حيث تعتبر عنصراً أساسياً موجود جنباً إلى جنب مع مكونات المؤسسة الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "تسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء، ويؤكد هذا التعريف على اهتمام الثقافة بالمعنويات مثل القيم والمعايير السائدة في وحدة من وحدات المؤسسة أو المؤسسة كلها.

وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من القيم التي تساعد أعضاء المؤسسة على فهم أهدافها، وكيفية إنجاز المهام داخلها، وما تنظر إليه على أنه مهم لتحقيق هذه الأهداف"، ويتضح من هذا التعريف أن الثقافة تلعب دوراً هاماً في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف "براون وموفيت Brown&Mofit" ١٩٩٩ الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن القيم والمعتقدات والأعراف والقوانين التي يسير عليها العمل داخل أي مدرسة،

وعرفها "شين Shin" (١٩٨٥) بأنها عبارة عن المستوى الذي تتمثل به الافتراضات الأساسية ومعتقدات المؤسسات والتي تستمدّها تلك المؤسسات من المجتمع المحيط بها، وأشار "ديل وبيتترسون Dil&Betterson" عام (١٩٩١) إلى أن الثقافة عبارة عن القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت وتكونت عبر مراحل إنشاء المؤسسات، ويعتمد ذلك النوع من الثقافة على العلاقات القوية بين كل القائمين في البيئة التربوية وأن تاريخ المؤسسة يؤثر تأثيراً كبيراً على ثقافة المؤسسة، فحينما تكون المؤسسة

حديثه الإنشاء فإن المدير يأخذ وقتاً طويلاً في صياغة القيم ليعرفها الجميع، وفي المؤسسة متوسطة العمر يتم تجاهل بعض القيم والأعراف والتقاليد مما يزيد من التحديات التي تواجهها الثقافة التنظيمية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والرموز التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أداءهم للعمل ، ويمكن التمييز بين ثقافة المؤسسة وبعض الثقافات التي قد تتداخل معها ومنها:

أ- ثقافة التعلم: وتستند هذه الثقافة على المعتقدات والقيم حول المعرفة والتدريس والنمو الشخصي، وللتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل هذه الثقافة فهي بمثابة أسلوب لتحقيق بعض الأهداف.

ب- الثقافة المهنية: ينظر إلى وظيفة وعمل الفرد على أنها ثقافات ذات قيم خاصة ومعايير محددة وتقاليد وقواعد وقوانين، وسبل مختلفة لتحديد عضويته في المؤسسة، لذا يجب أن يوضع في الاعتبار قواعد الاختيار والإعداد واكتساب القيم المجتمعية السائدة في كل من بيئة المؤسسة والمجتمع التي توجد فيه.

ج- الثقافة الإدارية: وتتضمن القيم والمعايير التي تعتقها إدارة المؤسسة وتسعى إلى غرسها داخل المؤسسة من خلال تطبيق اللوائح والقوانين الرسمية داخل العمل.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد الملامح العامة للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

١- الثقافة التنظيمية هي محصلة عدد من المتغيرات المتداخلة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا التداخل يولد الثقافة التي يعتنقها الأعضاء، فإذا كانت هذه المتغيرات تفرز ثقافة قوية فإنها تدعم اتجاهات وسلوك الأفراد، بينما يحدث العكس لو كانت هذه الثقافة تحمل معها عوامل الضعف والسلبية.

- ٢- تشتمل ثقافة المؤسسة على القيم والعادات والمعايير والتقاليد السائدة داخل المؤسسة.
- ٣- تنتج ثقافة المؤسسة عن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة في ظل بيئة مدرسية ومناخ مدرسي جيد.
- ٤- لكل وحدة داخل المؤسسة ثقافتها الخاصة التي تؤثر عليها، وعلى كيفية أداء العمل داخلها، وكيفية ارتباطها بالوحدات الأخرى في المؤسسة وذلك نتيجة اختلاف الأفراد العاملين داخل كل وحدة وما يحملونه من قيم ومعايير وخلفيات ثقافية.
- ٥- تعكس ثقافة المؤسسة وظائف الإدارة الماضية والحاضرة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتساهم تصرفات وسلوكيات واتجاهات مدير المؤسسة في تشكيل ثقافتها.
- ٦- الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
- ٧- تعطى ثقافة المؤسسة الميزة التنافسية لها وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية التعامل مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في المجتمع.
- ٨- تعمل الثقافة على تحقيق نوع من التكامل والتكيف مع بيئة المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية المدرسية لما لها من أثر واضح على سلوك العاملين.
- ٩- الثقافة مكتسبة حيث يكتسب الفرد القيم السائدة في المؤسسة من خلال بقاءه وتواجده بها .
- ١٠- الثقافة نظام اجتماعي يضم القيم التي تشكل إطاراً واضحاً للعلاقات والتفاعلات بين الأفراد وجماعاتهم .



وتوجد مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تسعى ثقافة المؤسسة إلى تحقيقها وهي :

- ١- التكيف مع البيئة الخارجية: ويتم ذلك من خلال تكوين واضح من قبل أعضاء المؤسسة عن رسالتها، والوظائف المعلنة بها، وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المؤسسة حول الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة والوظائف التي يمكن استخدامها لتحقيق مثل هذه الأهداف، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.
- ٢- تحسين المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة أحد أساليب التطوير التنظيمي للمؤسسة وذلك من خلال إحداث التغيير وتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات الاجتماعية والتعاون بين أعضاء المؤسسة، والتركيز على عمليتي التعليم والتعلم والظروف التي تدعم ذلك.
- ٣- تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة: ترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معاً، ووجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق.
- ٤- الحفاظ على هوية المؤسسة : تلعب ثقافة المؤسسة دوراً كبيراً في الحفاظ على هويتها وبقائها، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.
- ٥- الثبات والاستقرار: تساعد ثقافة المؤسسة الأفراد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات

والتطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل. وتتضح أهمية ثقافة المؤسسة في خلق مناخ جيد وبيئة مدرسية ملائمة داخل المؤسسة مما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء الأفراد العاملين، وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة ككل فمسئولية بناء ثقافة إيجابية للتعليم والتدريس تقع على عاتق المديرين ، فالمدير هو الذي يتمتع بالسلطة لبناء البيئة المدرسية التي توفر الدفء والاهتمام والبيئة المشجعة علي التعلم لكل من الطلاب والمدرسين، ولكن يجب أولاً أن يتم إقناع جميع الآباء والمدرسين والطلاب بأن تلك البيئة مهمة جداً لضمان نجاح المؤسسة في أدائها لوظائفها التربوية والأكاديمية .

وتلعب العلاقة بين المدير والمدرسين دوراً كبيراً في زيادة فعالية الثقافة التنظيمية، فعلى الرغم من أن المدير هو الذي يتمتع بالسلطة والرقابة الكاملة علي الإجراءات التربوية والأكاديمية، إلا أن المدرسين يتحكمون في عملية تطبيق أي شيء داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية وجود علاقة جيدة وفعالة بين المدرسين والآباء وبين المديرين والمدرسين والآباء وأعضاء المجتمع وباقي مديري المؤسسات الأخرى حيث أن تلك العلاقات تؤثر تأثيراً كبيراً علي الثقافة التنظيمية، وأن معايير الحكم علي فعالية المدير تتم من خلال فعاليته في إدارة تلك العلاقات وفي إدارة جميع الإجراءات الأكاديمية وفي تطبيق العديد من السياسات الفعالة علي مستوى المؤسسة ككل.

وبالإضافة إلي ذلك فإن الثقافة التنظيمية توجد حيثما يوجد المدير، وبالتالي يجب أن يعمل بفعالية وإيجابية من خلال التفاعل البناء والمثمر مع القيم الثقافية التي تتشكل منها الثقافات الأخرى في المجتمع، ويجب أن يدرس المدير الثقافات السابقة للمؤسسة، حتى يتمكن من الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، ومن المهم أن يعرف المدير أن أسلوب تعامله مع

المدرسين والآباء والطلاب والمجتمع هو الذي يحدد مسارات خلق الثقافة التنظيمية ، فالتعاون بين هؤلاء الأفراد يزيد من فعالية عملية تغيير الثقافة التنظيمية .

وتعكس تلك الثقافة التنظيمية من خلال الأنماط السلوكية والنشاطات والاحتفالات المدرسية التي تقوم بها وأيضا من خلال أسلوب الاتصال أو التواصل بين أفراد المؤسسة ، حيث تلعب الاحتفالات دورا كبيرا في تحديد اهتمامات المؤسسة ، وتتبدى الاستجابات السلوكية من خلال مدى الاحترام الذي يظهره أفراد المؤسسة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الطلاب ، وكذلك أيضا في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع باقي أعضاء العمل في المؤسسة ، كما تتمثل ثقافة المؤسسة في أسلوب تعامل المؤسسة مع الآباء وأعضاء المجتمع المحلي حينما يقومون بزيارة المؤسسة والتواصل معهم .

وهذا مما يعنى أن الثقافة التنظيمية من الممكن أن تكون ايجابية أو سلبية وحينما تكون الثقافة التنظيمية سلبية فإنها تؤدي إلى تدمير وفشل كل الجهود المبذولة للتنمية المهنية وذلك على النقيض من الثقافة الإيجابية، وتشير الأبحاث إلى أن هناك العديد من الخصائص التي تساهم في خلق ثقافة مدرسية ايجابية وهي الاهتمام والهدف المشترك والتعليم المستمر للطلاب وللمدرسين ، والالتزام والانتماء للمؤسسة ، والتعاون ، وتوفير الوقت الكافي للمشاركة بين الطلاب والمدرسين ، ولقد أسفرت نتائج الدراسة التي قام بها "ماكينيز Makiniz" (١٩٨٣) عن وجود علاقة كبيرة بين الثقافة الإيجابية وبين التحصيل الأكاديمي للطلاب، فالثقافة الإيجابية تعد المحرك الأساسي وراء تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتميز المؤسسة التي يسودها هذا النوع من الثقافة بإتاحة الفرصة أمام الطلاب للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم والاهتمام بتنمية المهارات الاجتماعية لديهم أيضا حتى يمكنهم التغلب على المشكلات التي تواجههم ، كما تتميز بالتواصل الجيد بين المدرسين والآباء

وجود علاقات وطيدة بينهما وبين الطلاب وبين الآباء وأعضاء المجتمع الخارجي

وهناك ارتباط قوى بين المناخ المدرسي العام وثقافة المؤسسة حيث أن المناخ يعكس الثقافة المدرسية، وإلى أى مدى يكون أعضاء المؤسسة راضين ومقتنعين بتلك الثقافة المدرسية، وذلك مما دعي "جودلاد Godlad" (١٩٨٤) إلى التأكيد على أن الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين والمدرسين والطلاب هو من أهم الدعائم تجاه تطوير المؤسسات، وأنه كلما كان الطلاب راضين ومقتنعين بمدارسهم كلما ازدادت نسبة ومستوى استيعابهم الأكاديمي، ويشير "جلاسار Glassar" (١٩٩٠) إلى ضرورة أن يقوم كل من المديرين وأعضاء فريق الإدارة بالمؤسسة في سبيل بناء الثقافة التربوية التي تزيد من رغبة الطلاب في التعلم ورغبة المدرسين في التدريس بدور القائد للنظام ويتم تكريس كل الجهود للوصول إليه ويجب أن يتخلوا عن دور الزعيم الذي يعتمد فقط على إخبار الأفراد بالمطلوب منهم وعدم القيام بأي إجراء تجاه تحقيق الهدف المنشود .

وتتطلب عملية بناء الثقافة التنظيمية الفعالة التي تزيد من مستوى الدافعية للتعلم والنجاح الأكاديمي عدة عناصر أساسية وهي :

أولا : توفير الحرية والمسئولية الكاملة للأفراد للقيام بتنفيذ ما يروونه في مصلحة الطلاب، فحينما يشعر المدرسين والمديرين بأنهم لديهم السلطة والقوة على إحراز وتحقيق أي تغيير إيجابي في الطلاب عندئذ يزداد مستوى التحصيل الأكاديمي .

ثانيا : حينما تكون العلاقات بين المدرسين والمديرين قوية وإيجابية ويحدث ذلك حينما يتفق كل من في المؤسسة على أن الهدف الرئيسي من وجودهم في تلك المؤسسة هو القيام بتنفيذ ما فيه مصلحة الطلاب .



ثالثا : توافر الرؤية المشتركة والاهتمام بتحقيق الهدف العام للمؤسسة ، حيث أن توافر تلك الرؤية المشتركة ووضوحها يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات المتبادلة وتشكيل فرق العمل الجماعي .

رابعا : المشاركة في التحديات التي تواجهها المؤسسة لأن ذلك يساعد في خلق ثقافة مدرسية قوية حينما يعمل كل الأطراف مع الطلاب للوصول إلى الهدف المشترك، ولذلك شجع "هاموند Hamond" (١٩٩٨) كل من المديرين والمدرسين للتركيز على خلق الثقافة التنظيمية البناءة وذلك بغرض تحقيق التغيرات والمستويات المطلوبة للتحصيل الأكاديمي.

### **دور مدير المؤسسة في تشكيل الثقافة التنظيمية :**

هناك العديد من المقاييس والمعايير التي تساند دور المدير في وضع وتحديد آليات الثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة، ومن أهم تلك المقاييس مقياس ( ISLLC ) للقيادة والإدارة والذي يعتمد على ستة إجراءات هي:

- ١- تسهيل عملية تشكيل الرؤية المشتركة.
- ٢- خلق الثقافة البناءة التي تشجع على الاستيعاب الأكاديمي والمحافظة عليها.
- ٣- إدارة البيئة المدرسية بصورة فعالة.
- ٤- العمل مع أفراد المجتمع والعائلات تجاه تحقيق الأهداف.
- ٥- العمل بحيادية وإيجابية.
- ٦- التأثير الاجتماعي السياسي.

ولقد حددت الجمعية القومية للتعليم في أمريكا بعض العوامل التي تساعد في هيكلة دور مدير المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى خلق الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحقيق فعالية المؤسسة، وتشتمل تلك العوامل على وجود قيادة مدرسية قوية تشجع الإنجازات المدرسية والتواصل الإيجابي والفعال مع المجتمع الخارجي ، ووضع تعليم الطلاب والنشء في الأولوية الأولى

لاهتمامات المديرين، ووجود تعاون قوى بين المدرسين مع التركيز على التنمية المهنية، ولقد أكدت الدراسات والأبحاث علي أنه يجب علي المديرين أن يبذلوا أقصى ما في طاقاتهم لحماية وصياغة ما تشتمل عليه الثقافة التنظيمية من قيم وأهداف ورؤى مدرسية واضحة، وذلك لضمان نجاح العملية التعليمية في الوصول إلي أسمى غاياتها وأهدافها .

وعلى ذلك تكون المؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي يتمكن مديرها من القيام بتنفيذ تلك المهام ، ولكي يتمكن المدير من التأثير في ثقافة المؤسسة يجب أن يعي جيدا الثقافات التنظيمية الأخرى وذلك لأن أفعاله وسلوكياته تحدد ثقافة المؤسسة ، فالمدير الذي يهتم اهتماماً كبيراً بعملية التحصيل الأكاديمي للطلاب يعطي انطباعاً عاماً بأن تلك المؤسسة تقيم وتضع تلك المهمة في مقدمة أولوياتها، ولذلك قدم "جانك أركيز Gank Arkeez" بعض النصائح والإرشادات للمدير الذي يود التأثير علي الثقافة التنظيمية وتتمثل في:

- ١- للعمل علي تكوين فرق عمل جماعية .
- ٢- تقديم مصلحة المؤسسة والطلاب علي اهتماماته ومصالحته .
- ٣- يجب أن يدرك المدير أنه ليس لديه كل الإجابات علي كل الأسئلة ، وذلك لأن لكل فرد حدوده وإمكانياته .
- ٤- التعلم من الطلاب والمدرسين والاستفادة من خبراتهم .
- ٥- الاهتمام بالطلاب قبل الاهتمام بالمناهج التعليمية بوصفهم محور العملية التربوية .

وجملة القول أن المديرين هم العنصر الرئيسي والفعال في خلق الثقافة التنظيمية الفعالة التي تؤثر علي مستوى دافعية التعلم للطلاب، فالمدير الفعال هو الذي يفهم جيدا أن هدفه الأساسي يجب أن ينصب علي تحفيز الأفراد من خلال خلق الظروف الايجابية التي تساعد المدرسين والطلاب علي تنفيذ ما يجب تنفيذه للوصول بالمؤسسة إلي أقصى وأعلي مستويات

الأداء الأكاديمي ، فمدير المؤسسة الذي يمتلك القدرة علي التأثير في الآخرين من خلال علاقاته بهم والرؤية المشتركة بينهم ومن خلال تحفيزهم وإدارة الصراعات يكون لديه أهم مهارات الذكاء للوجداني، حيث إن هذه المهارات تعمل على تزويده بالعديد من الخصائص المطلوب توافرها لديه لمواجهة التغيرات المستقبلية والتي تتمثل فيما يلي :

- ١- تحمل المسؤولية القيادية .
- ٢- العمل علي تهيئة بيئة عمل محفزة تسمح بالإبداع والابتكار والتجديد .
- ٣- القدرة علي استخدام المهارات الإدارية المتنوعة في ممارساته اليومية .
- ٤- صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .
- ٥- التوازن بين السلطة والقوة لتحسين وزيادة الإنتاجية .
- ٦- الإيمان بمبدأ تفويض السلطات وتطبيقه داخل المؤسسة .
- ٧- الاستعداد للتعلم الذاتي والمستمر وتعليم الآخرين بنقل الخبرات والأفكار المكتسبة لهم.
- ٨- محاولة استشفاف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والاستعداد لها بالتخطيط الجيد
- ٩- المبادرة بإحداث التغيير والتطوير داخل المؤسسة .
- ١٠- العمل علي تطوير مهارات الاتصال الجيد .
- ١١- التمتع بقدر عالي من الدافعية الذاتية ، والاعتماد علي الذات ، والانضباط الذاتي .
- ١٢- الاهتمام بتدريب الذات والآخرين خلال فترات التغيير المستمر .
- ١٣- الثقة في مشاركة الآخرين في السلطة .
- ١٤- التركيز علي الرؤية الشاملة للمؤسسة بدلا من الرؤية الضيقة المرتبطة بالتخصص الوظيفي داخل المؤسسة .

ولقد أوردت الدراسة التي قام بها ريناتو تاجويري (Renato Taguiri) مجموعة من الخصائص التي تميز المدير الفعال ، وكان من أهمها :

- ١- الحرص علي التحديد الواضح لمهام المرؤوسين وأهدافهم ومسئولياتهم نحو العمل .
- ٢- الاستماع إلي آراء المرؤوسين ووجهات نظرهم في العمل .
- ٣- التأكد من توافر الموارد اللازمة لأداء العمل داخل المؤسسة بما تتضمنه من الأفراد والقدرات والمهارات والمعلومات والأدوات والأجهزة والتمويل والوقت .
- ٤- توضيح المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أداء الأفراد وتزويدهم بتغذية راجعة حول أداءهم للوظائف المسندة إليهم .
- ٥- مساعدة المرؤوسين في تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم.
- ٦- الاهتمام بتحفيز المرؤوسين وحثهم علي العمل الجاد .
- ٧- مساعدة المرؤوسين علي مواجهة تحديات الوظيفة والتنافس .
- ٨- مساعدة المرؤوسين في التعرف علي الخصائص العالية لمجموعات العمل الجماعي .
- ٩- السعي نحو التوازن بين تعاون المرؤوسين والتنافس في العمل .
- ١٠- التدخل عند الضرورة لحل الصراعات والمشكلات القائمة بين المرؤوسين .

ولمّا كان من أهم مهارات الذكاء الوجداني مهارات احتواء الصراع وحل المشكلات الناتجة عن عدم إبراك المشاعر وتقييمها تقييما جيدا ، ومهارات العمل الجماعي، ومهارة المدير في تحفيز الموظفين وزيادة الدافع لديهم لأداء مهامهم، ومهارة المدير في زيادة قدرة الأفراد علي التعرف علي نقاط القوة والضعف لديهم، ومهارة المدير في تشكيل وهيكلة الرؤية المشتركة لمهام المؤسسة ، فقد أتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء



الوجداني في زيادة فعالية مدير المؤسسة في القيام بالمهام الوظيفية والإدارية التي تمكنه من الوصول إلي التميز في الأداء ، ويدعم ذلك كل من "هاوس مان وسبيرى Houseman & Sperry " في الدراسة التي قاما بها في عام (٢٠٠٠) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين مهارات الذكاء الوجداني وفعالية مدير المؤسسة في أدائه لمهامه التربوية .

وحقيقة الأمر أن كل مدير مدرسة يحتاج إلي بعض من المهارات الانفعالية والاجتماعية حتى يكون ناجحا وفعالا في التعامل مع المدرسين والطلاب الموجودين بها وتشتمل هذه للمهارات علي مهارات الوعي بالذات فهي تساعد في الوقوف علي نقاط القوة والضعف في شخصيته والتعرف علي قيمه ومعتقداته التي تتحكم وتؤثر في أفعاله، حيث أنه لو كانت هناك فجوة بين قيم وأخلاقيات مدير المؤسسة وبين أنماط سلوكه فلن يتمكن من القيام بأي عمل يخدم مصلحة الطلاب والمؤسسة، فهذه المهارة تزيد من ثقة المدير بنفسه وتعد هذه الثقة هي الميكانيزم الأساسي الذي يحصن المدير ضد الفشل فالمدير الذي يتمتع بالثقة بالنفس يتسم بوضوح الرؤيا وقوة الإرادة والقدرة على مواجهة مشكلات المؤسسة واتخاذ القرارات وتقبل الآخرين والثقة بهم ويستطيع وضع خطط طموحة وقابلة للتنفيذ.

وهناك مهارة أخرى للذكاء الوجداني يحتاج إليها مدير المؤسسة أيضاً وهي قدرته علي التحكم في مشاعره وردود أفعاله قبل التصرف والقيام بأي فعل يندم عليه، أي البعد عن التهور والاندفاع ، فالمدير الذكي وجدانياً يدرّب نفسه علي التحكم في مشاعره فلا تصدر عنه انفعالات مبالغ فيها كالغضب لأسباب تافهة أو الثورة والهياج عند مواجهة المشكلات التي تحتاج منه إلى روية وهدوء، فضلا عن عدم المبالغة والتطرف في التعبير عن مشاعره السلبية تجاه الآخرين في المؤسسة كما يبدو ذلك في التقليل من شأنهم وإصدار أحكام الإدانة عليهم لأن ذلك ينمي مشاعر الكراهية والعداء لديهم نحوه ويؤدي ذلك بهم إلى عدم التوافق المهني والاجتماعي ، كما

تشتمل تلك المهارة على تأجيل التعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للمدير التفكير واختيار الاستجابات المناسبة، وعلى كل حال تساعد هذه المهارة المديرين على تحقيق الاتزان النفسي .

ومن المهارات الأخرى التي يحتاجها المدير مهارة الدافعية والتحفيز الشخصي، فمدير المؤسسة النكي وجدانيا هو الذي يحفز المدرسين والطلاب على المشاركة والتعاون في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة مما يساعد ذلك في زيادة فاعلية المدرسين وكثرة إنتاجهم، ويساعد الطلاب أيضا على زيادة مستوى الدافعية للتعليم والتعلم، وبجانب ذلك هناك بعض المهارات الأخرى التي يحتاجها المدير في التعامل مع الأفراد وتتمثل في المهارات الاجتماعية والتواصل الفعال وهذه المهارة تعد أكثر أهمية من المهارات الإدارية، فالتواصل الفعال هو رصيد مديري المؤسسات الذين يرغبون في تقوية العلاقات والروابط مع الآخرين المشاركين في العملية التعليمية كما أن توافر المهارات الاجتماعية لدى المدير تمكنه من التعامل مع الصراعات وحقوقها وتمكنه أيضا من تغيير أسلوبه القيادي حينما يتطلب الأمر ذلك والتأثير على الآخرين .

وتعتبر مهارة التعاطف العقلي مع المدرسين والطلاب في المؤسسة من المكونات الهامة للذكاء الوجداني، وعلى ذلك فالمدير الناجح هو الذي يفهم جيدا مشاعر الآخرين في المؤسسة ويهتم بمشاكلهم وأن يستمع إليهم وأن تكون لديه رغبة في المساهمة والعطاء وأن يعبر عن تعاطفه مع طلاب المؤسسة الذين ينحدرون من أسر ذات مستوى اقتصادي واجتماعي منخفض، وأن يمتلك أيضا القدرة على توظيف تلك المشاعر في خدمة أهداف المؤسسة وفي تحقيق التغييرات التي يجب أن تحدث في الثقافة المدرسية.

ومما سبق نخلص إلى أن للذكاء الوجداني يؤثر تأثيراً كبيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية الناجحة حيث يساهم في زيادة فعالية المدير في إدارة

القيم والأخلاق والتقاليد والأعراف التربوية، وفي إدارة العمليات التعليمية مما يمكن المدير من القيام بدور القائد الفعال الذي يشترك في صياغة وتنفيذ فعاليات الثقافة التنظيمية ولا يقتصر فقط على إلقاء التعليمات والأوامر ويقف موقف المتفرج، ولا يقوم بفعل أي شئ يزيد من فعاليته سواء في القيادة أو في خلق الثقافة التنظيمية الناجحة التي تزيد من مستوى التحصيل الأكاديمي لكل من الطلاب، وبالرغم من ذلك الاهتمام المتزايد بالذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية، إلا أنه ما زالت هناك حاجة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية لأن الأمر ما زال في مرحلة البداية ويتطلب مزيداً من الدراسة والبحث.

### **خامساً: الذكاء الوجداني وفعالية المعلم:**

يعتبر المعلم من أهم الشخصيات التي تلعب دوراً كبيراً في حياة الطلاب، ويتجلى هذا الدور في تقمص بعض الطلاب لشخصية معلمهم، وعن طريق هذا يمتص الطلاب كثيراً من قيمه واتجاهاته وأنماط سلوكه، والمعلم الناجح هو الذي يساهم في حياة طلابه الخاصة، فلا يقتصر دوره على تزويدهم بالمعلومات والمعارف، بل يتعين عليه فهم مشاعرهم وحالتهم الوجدانية ويعطى اهتماماً لحاجاتهم ويستمع إليهم ويفهم مشكلاتهم، ويقدم الدعم المناسب لهم ويتواصل معهم ويشاركهم نجاحاتهم ويظهر اتجاهات إيجابية وتعاطفاً مع الطلاب ويعمل على بث روح العمل الجماعي فيهم، وهذا بدوره يتطلب أن تكون العلاقة بينه وبين طلابه علاقة أساسها الثقة والاحترام ، ومما لا ريب فيه أن ربود الأفعال الوجدانية للمدرسين سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤثر على التكوين النفسي والاجتماعي للطلاب

ولقد ثبت أن المعلم المستقر وجدانياً عادة ما ينقل هذه المشاعر إلى طلابه وكذلك المعلم المضطرب وجدانياً عادة ما يوصل هذه المشاعر والانفعالات السلبية إلى طلابه مما يؤثر تأثيراً سلبياً على حالتهم النفسية، ولذلك يجب العمل بشتى الوسائل على تنمية المهارات الوجدانية للمدرسين



حتى يمكنهم الوعي بمشاعرهم الداخلية والتحكم فيها وفهم مشاعر الطلبة والعمل على إدارتها وتوجيهها الوجهة المناسبة ويتم ذلك من خلال تنمية مهارات الذكاء الوجداني لديهم، فمن الضروري أن يدرك القائمين على العملية التربوية أنه لا عائد تربوي يرجى من المناهج المدرسية مالم تشمل على مهارات الذكاء الوجداني وتدعم بمعلمين ذوي كفاءات وجدانية واجتماعية مختلفة.

ولذلك إذا أردنا معلم ناجح مهنيًا وعمليًا في حياته فمن المهم جدا أن يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكن من توفير بيئة الفصل الدراسي الملائمة التي تساعد على المساهمة بصورة فعالة في تحفيز الطلاب على عملية التعلم وزيادة الإنجاز الأكاديمي لديهم والتفاعل الاجتماعي معهم والتغلب على المشكلات التي تواجهه، فإذا كانت الخبرة والتعمق في مجال التخصص الذي يدرسه المعلم شرط أساسي لنجاحه في عمله، فالكفاءات الوجدانية والانفعالية تساعد المعلم على أداء مهمته التعليمية داخل قاعة الدراسة بنجاح دون رقابة أو توجيه من المدير وتؤدي بدورها إلى رفع مستوى دافعية الطلاب للتعلم، ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المعلمين ذوي الكفاءات الوجدانية والاجتماعية المرتفعة يتميزون بالثقة بالنفس والمرونة في السلوك والتفكير والمبادأة والتعاون وتحمل المسؤولية الاجتماعية والتعاطف، وهناك حالات كثيرة تستدعي من المعلم أن يظهر تعاطفا يريح الطلاب مما يضايقهم من ذلك مثلاً أن يلاحظ المعلم شيئاً غير عادي على الطالب فيقول له لا بد أن شيئاً ما يضايقك، هل واجهت صعوبة في حل الواجب ؟ لم تأخذ اليوم دورك في الحديث وسوف تعطى فرصة في الحصة المقبلة.

وهذا مما يعني أن مهارات الذكاء الوجداني لها دور كبير في نجاح المعلم في أداء مهامه التعليمية وأن نجاح المعلم يتوقف بالدرجة الأولى على توظيف ماله من كفاءات وجدانية واجتماعية بصورة واضحة في إدارة



المواقف التعليمية وأداء المهام التعليمية لإحداث التغيير المطلوب في سلوك الطلاب ولا يتوقف على ما يتمتع به من مهارات تعليمية وهكذا يتضح لنا أن امتلاك المعلم للمهارات الوجدانية والاجتماعية شرط ضروري لتحقيق الفاعلية في الأداء والرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المدرسين يعانون كثيراً من المشكلات في العمل وقد تكون هذه المشكلات ناجمة عن عوامل عدة بعضها يتعلق بالصراعات النفسية الداخلية وجزء منها يرجع إلى المشكلات الأسرية والاقتصادية، كما أن بعضها الآخر قد يرتبط بعوامل مهنية تتعلق بطبيعة العمل من قبيل عدم وفاء المؤسسة بمتطلباتهم وأمانهم ، وعدم وجود علاقة قوية بينهم وبين المديرين فهذه المشكلات وإن اختلفت مسبباتها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للمدرسين مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ولقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن فشل المعلمين في أداء وظائفهم يرجع إلى نقص مهاراتهم التواصلية والانفعالية وأن المدرسين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي هم أكثر المدرسين وفاءً بمطالب الوظيفة التربوية وأكثر المدرسين تحفيزاً للطلاب على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي، وهكذا يلعب الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في شعور المدرسين بالرضا الوظيفي، حيث أنه يعمل بكل السبل على توفير وخلق البيئة المناسبة للمدرسين للعمل بحرية ومسئولية كاملة، ويزودهم بالقدرة على إدارة علاقاتهم مع المدير ومع الطلاب ويتيح لهم مشاركة أكبر في عمليات صنع القرار المدرسي، ويتيح لهم أيضاً مشاركة فعالة في صياغة الرؤية المشتركة للمؤسسة وأهدافها.

ولذلك سوف نحاول ذكر بعض النقاط الرئيسية التي تمكن المعلم من تطبيق تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية داخل قاعة الدراسة:

## ١- إدارة المشاعر والمثلث :

■ **تحديد المشاعر :** وذلك بأن يسأل المدرس نفسه عن الذي يشعر به ، ويحاول الإجابة مستخدماً ثلاثة جمل تبدأ بكلمة " أنا أشعر....."، وبعد ذلك يحاول التوصل إلى حقيقة مشاعره وتحديدها.

■ **تحمل المسؤولية الكاملة عن المشاعر:** ( امتلاك المشاعر ) وذلك بعدم توجيه اللوم إلى الطلاب علي أي نوع من المشاعر، ويجب أن يتذكر أن هناك وقتاً يسيراً بين حدوث المشاعر ورد الفعل ولذلك يجب أن يحاول التفكير في رد فعله في تلك الفترة، وإذا وجد المدرس أن مشاعر الطلاب تتناقض مع مشاعره فيجب أن يحاول اللجوء إلى مهارة الوعي بالذات وذلك لتحديد مشاعره تحديداً دقيقاً، ويجب أن يعرف أن مشاعره السلبية هي نتيجة لعدم تلبية بعض المشاعر الوجدانية، ويجب أن يتذكر المدرس أن الطلاب ليسوا داخل الفصل لتلبية مشاعر المدرس، ولكن المدرس هو المسئول عن تلبية مشاعرهم ومتطلباتهم، وبالتالي يجب أن يحصل المدرس علي تلبية مطالبه وذلك بأنه يريد أن يشعر بإطاعة الطلاب له، ويجب أن يدرك المدرس أن الاحترام شيء مكتسب ولا يتم طلبه، ولذلك فإن أسهل طريقة لكسب ذلك الاحترام هو إظهار احترام المدرس لمشاعر الطلاب الشخصية ، ويجب أن يدرك المدرس أنه كلما ساعد الطلاب علي زيادة مهاراتهم في تحديد وتلبية مشاعرهم كلما ازداد شعور كل فرد بالسعادة داخل الفصل.

■ **العمل علي اتساع قاعدة قبول المدرس بين الطلاب:** وذلك لأنه حينما يشعر المدرس بالرضا عن نفسه فإنه يشعر بمزيد من القبول، ومزيد من الصبر، ومزيد من القدرة علي التنبؤ بالمشاعر قبل حدوثها واستيعابها بعد حدوثها، وذلك يساهم في زيادة شعور الطلاب بمزيد من الراحة والأمان والرضا بالذات، كما يساهم في تنمية مهارات تقييم الذات والرغبة في

التعلم والاستعداد للتعاون والمشاركة بين المدرس والطلاب في فعاليات العملية التعليمية داخل الفصل .

## ٢- مساعدة الطلاب علي الشعور بالرضا من خلال زيادة مهارات الذكاء الوجداني لديهم :

- ويتحقق ذلك من خلال العديد من الوسائل وهي:
  - مساعدتهم علي إدراك مشاعرهم : وذلك يتم من خلال تعليمهم العديد من العبارات التي تساعد في التعبير عن مشاعرهم ووصفها ثم يبدأ المدرس في وصف مشاعره هو، ثم يبدأ في التفكير في مشاعره.
  - توفير العديد من الخيارات أمامهم: وذلك من خلال الاهتمام بقراراتهم، وعدم إظهار أي رد فعل ينم عن رفضه لأي قرار، وعدم إجبارهم علي اتخاذ قرار محدد دون آخر، ويطلب منهم مساعدته علي تلبية مطالبه الوجدانية ولا يأمرهم بذلك.
  - احترام مشاعرهم : وذلك من خلال سؤالهم عما يشعرون به وتحديد مشاعرهم، وتحديد ما يشعرون به قبل القيام بأي فعل، ثم يبدأ المدرس بعد ذلك في التفكير فيما يود أن يجعلهم يشعرون به، وفي التفكير في المشاعر التي تساهم في خلق بيئة مدرسية فعالة وإيجابية.
  - تأييد مشاعرهم : وذلك من خلال محاولة قبول تلك المشاعر وإظهار الاهتمام بها والاحترام لها وإظهار التعاطف والتفهم العقلي معهم، وحينما تحدث أي مشكلة يجب أن يتذكر أولاً ضرورة تأييد مشاعر الطلاب لمساعدتهم علي التغلب علي تلك المشكلة.
  - تزويدهم بالسلطة والمسئولية: وذلك من خلال ترك الحرية كاملة لهم للتعبير عن ما يريدون وما يشعرون به داخل الفصل ، وتدريبهم تدريباً جيداً علي أسلوب حل مشكلاتهم من خلال اللجوء إلي مهارات التعاطف العقلي والاحترام الكامل لمشاعر الآخرين وآراءهم.

- تجنب إصدار الأحكام أو الإلزامات الضرورية: وذلك بأن يتجنب أن يقول للطلاب "يجب عليكم فعل كذا ..... " ويتجنب إبداء أي أحكام أو أي إشارات تدل على الموافقة أو الاعتراض على المشاعر التي يظهرها الطلاب وعلى الأفعال التي يقومون بها داخل الفصول .

### ٣- خلق وتوفير بيئة تعليمية إيجابية : وفيما يلي بعض مميزات البيئة التعليمية الإيجابية:

- الأمان : وذلك بخلو الفصل من مصادر الخوف سواء الجسمانية أو الوجدانية أو النفسية، وخلوه من مصادر الإيذاء النفسي أو الجسدي أو الانفعالي، وخلوه من التهديدات والضرب والتعلق والتفرقة والضيوط والإذلال والإحراج والتخويف والإكراه والقسوة.
- الحرية : وذلك بتوفير العديد من الخيارات الواقعية للطلاب، وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات العملية التعليمية.
- الاحترام المتبادل : وذلك من خلال احترام كل من الطلاب والمدرس لمشاعر الآخر ولحاجاته الوجدانية ولمعتقداته وقيمه وآرائه.
- الرعاية والاهتمام : حيث تتم معاملة الطلاب بصورة جيدة ، ويتم الاهتمام بمطالبهم ومواهبهم واهتماماتهم.
- الذكاء الوجداني : حيث يتم تقييم المشاعر ومناقشتها وتأييدها ويكون الذكاء الوجداني جزءا من المناهج المدرسية داخل الفصول.
- التعاطف: حيث يهتم كلا من المدرس والطلاب بمشاعر الآخرين.
- الإثارة والتشويق : حيث تعمل البيئة المدرسية والموارد المتاحة على إثارة روح الاستطلاع والفضول لدى الطلاب، وإثارة الرغبة في التعلم.
- المرونة : حيث يتم إجراء وتنفيذ التغييرات بسهولة ويسر .

### ٤- حلواء الصراعات داخل الفصل اعلماداً على الذكاء الوجداني:

مما لا شك فيه أن كل الصراعات تنشأ نتيجة لعدم تلبية بعض الحاجات الوجدانية، وكلما ازدادت حدة المشاعر كلما ازدادت صعوبة



احتواءها، ولكي يتمكن المدرس من احتواء الصراع يجب أن يعمل علي تلبية المطالب الوجدانية لجميع الأطراف، وفيما يلي نموذجاً لاحتواء الصراع والذي يركز علي المشاعر الوجدانية:

تزداد إمكانية الاتفاق علي حل جيد : حينما :

- تكون جميع الأطراف في تواصل تام.
- اكتساب جميع الأطراف لمهارات النضج الوجداني ومهارات الاستماع الجيد .

- تبادل جميع الأطراف للأفكار والمشاعر.
- وجود الاحترام المتبادل للمشاعر والأفكار بين جميع الأطراف.
- لا يشعر أي طرف بالسلطة والنفوذ علي الطرف الآخر.
- تكون للمشاركة والتعاون إرادياً لا إجبارياً.
- يكون الهدف هو إرضاء جميع الأطراف.

ولكي يتم تحقيق ذلك يجب أن يعمل المدرس أولاً علي فهم الطلاب ومطالبهم ثم حث الطلاب علي فهمه وفهم مطالبه، فلكي يتمكن المعلم فهم الطلاب يجب:

- تأييد مشاعر كل الأطراف وتأكيد الرغبة لحل المشكلات.
- محاولة فهم أسباب ومسببات تلك المشاعر.
- تحديد المطالب التي لم يتم الوفاء بها تحديداً دقيقاً.
- إظهار التعاطف مع جميع أطراف الصراع.
- سؤال الطرفان عن ما يؤدي إلي شعورهم بالرضا.
- ولكي يتمكن المدرس من حث الطلاب علي فهمه وفهم مطالبه يجب:
- مشاركة جميع الأطراف المشاعر والمطالب والاهتمامات.
- التأكيد علي ضرورة الفهم والقبول.
- العمل علي استنباط الحلول بصورة سريعة.
- الإبداع في التوصل إلي الحلول.
- مناقشة رد فعل كل الأطراف تجاه البدائل التي تم التوصل إليها.

- اختيار البديل الذي يقوي من المشاعر الإيجابية ويحد من المشاعر السلبية.
- تجنب التركيز علي سلوكيات الطلاب وإهمال المشاعر.
- السماح لأضعف الأطراف بالقيام بدور قيادي في عملية استتباط الحلول وذلك لتحقيق التوازن في القوي.
- ثم نأتي بعد ذلك إلي تناول عملية احتواء الصراعات بين الطلاب داخل الفصل بالتفصيل:

### ١- أثناء إعداد المناخ المناسب للعملية:

- التأكيد علي أمانة المدرس بالنسبة لمشاعر جميع الأطراف، والتأكيد علي حرية كل فرد في قول ما يشعر به.
- إعطاء كل فرد بعض السلطة في التحكم في شيء معين داخل الفصل، كأن يترك لكل فرد حرية تحديد المكان الذي يود أن يجلس فيه.
- محاولة تقليل الآلام التي يشعر بها كل فرد حتى يتمكن من دفعهم للحديث بحرية.
- إخبار جميع الأطراف أن هدف المدرس هو إشعارهم بالراحة وتلبية مطالبهم.

### ٢- أثناء عملية احتواء الصراع :

- عدم تدخل المدرس أثناء التعبير عن مشاعرهم.
- عدم إظهار قبوله أو رفضه لأي أفعال قاموا بها.
- عدم إضافة مزيد من الضغوط والآلام والخوف عليهم من خلال التحكم في سلوكياتهم أثناء عملية احتواء الصراع.

### ٣- بعد انتهاء العملية :

- محاولة تحديد الأشياء التي تحظى باتفاق الجميع.
- التركيز علي مقترحات محددة.
- محاولة استشفاف شعور كل فرد ووقت شعوره بالخوف أو بالراحة أو غير ذلك.
- عدم توقع حدوث تطورات سريعة.



## الفصل الخامس

**الدقاء الوجداني والفعالية التنظيمية  
للمؤسسات التربوية**





## الفصل الخامس

### الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات الربوية

#### مقدمة:

لم يعد القادة يعتمدون في ذلك المناخ التنظيمي الحالي علي كفاءاتهم الفنية والعقلية في تطوير مؤسساتهم وفي رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات فقط، بل ازداد الاهتمام في السنوات الماضية بمهاراتهم الشخصية في إقامة وإدارة علاقاتهم مع الموظفين والعمال داخل مؤسساتهم حيث إن تلك المهارات تلعب دوراً هاماً وبارزاً في زيادة فعالية القائد في قيامه بالوظائف القيادية المكلف بها ، فلم تعد وظيفة المدير تتمثل في الرقابة والتخطيط والإشراف علي المؤسسة فحسب بل إن ظروف المجتمع الإداري الحالية قد ألزمت المدير القيام ببعض الأدوار الإضافية مثل: تحفيز وترغيب الموظفين، وزيادة الدافعية لديهم في العمل علي تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضاً خلق جو جيد من المشاركة والمساهمة بين الموظفين داخل المؤسسات، إلا أن تلك المطالب والأدوار القيادية الجديدة قد ألقت مزيداً من العبء علي كاهل المدير للقيام بها وتنفيذها وهذا يتطلب تدريب المديرين علي بعض برامج التدريب وعلي بعض المهارات الخاصة بهدف رفع مستوى المديرين في التعامل مع الأمور والمشكلات القيادية داخل مؤسساتهم، ونتيجة لذلك تمت دراسة سلوكيات المديرين الذين لديهم مهارة كبيرة في القيام بأدوارهم ومسئولياتهم القيادية داخل المؤسسات بغرض الاستعانة بتلك الخبرات في تجهيز وإعداد البرامج التدريبية التي تساهم في رفع مستوى فعالية المدير في القيام بمهامه الإدارية والاجتماعية داخل وخارج المؤسسة التي يديرها .

## أولاً: دواعي الحاجة إلى الذكاء الوجداني في المؤسسات الربوية:

لعل من أهم المفاهيم التي اكتسبت مزيداً من الشهرة لمساهمتها ودورها البارز في زيادة فعالية القيادة مفهوم الذكاء الوجداني، وذلك لأن مفهوم الذكاء الوجداني يعتمد في جوهره على قدرة المدير في التعامل بفعالية أكثر مع المشاعر الداخلية الخاصة به والخاصة أيضاً بالموظفين بغرض توظيف كل تلك المشاعر في خدمة أغراض المؤسسة، وأيضاً في رفع مستوى فعالية المدير داخل المؤسسة، ولذلك فقد أصبح من أهم مطالب القيادة الفعالة هو كيفية التعامل بفعالية أكثر مع المشاعر التي تساهم في تحديد أسلوب المدير في التعامل مع مطالب واحتياجات الأفراد داخل المؤسسة والعمل على تلبيتها، وفي زيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة، وأيضاً في تحفيز الموظفين وزيادة رغبتهم في تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المكلفين بها بفعالية واقتدار، وذلك مما جعل "جولمان ١٩٩٨" يؤكد على أن القيادة الفعالة تعتمد على فهم مشاعر الآخرين وأيضاً على قدرة المدير في التعامل مع المهارات والقدرات المرتبطة بالذكاء الوجداني، حيث ذكر جولمان في كتابه (ما الذي يصنع القائد؟) (What makes a leader?) أن حوالي ٩٠% من نجاح وفعالية المدير يرجع إلى الذكاء الوجداني، حيث يمارس المديرين يومياً العديد من الأساليب القيادية الشخصية ويواجهون تحديات كبيرة تتطلب ضرورة الاعتماد على مهارات الذكاء الوجداني، وهذه هي أهم دواعي الحاجة إلى الذكاء الوجداني:

### - تنمية المؤسسات المنتجة ومساندتها:

تتطلب الظروف الحالية في تلك المجتمع الصناعي المتغير الذي نحياه ضرورة أن لا يعمل القادة منفردين ومستقلين بمؤسساتهم ولكن يجب أن يقوموا بالمشاركة مع شركات خاصة وعامة ومتعددة الثقافات والجنسيات، حيث يؤدي تعقيد وصعوبة المشكلات الاجتماعية والمهنية التي يواجهها القادة

داخل المؤسسة إضافة إلى تناقص الموارد إلى ضرورة وجود مشاركين ومعاونين لهم في تلبية مطالب مؤسساتهم، ولذلك إذا لم يتمكن القادة من بذل مجهودات مشتركة متعاونة في ظل هذه التغيرات لن يكونوا مؤثرين، ويتطلب ذلك منهم نكاء وجدانياً للقدرة على تجميع وتوحيد الأفراد والموظفين.

ولهذا فإن مهارات النكاء الوجداني لدى القادة لها أهمية خاصة أيضاً في المجتمع، حيث يتطلب ذلك من القادة ضرورة إقامة علاقات جيدة مع المسؤولين والمنتجين والمواطنين، ويتحقق ذلك من خلال استخدامهم للعديد من مهارات وكفاءات النكاء الوجداني مثل التعاطف والمرونة والتحكم في العواطف والاندفاعات وإقامة علاقات اجتماعية بناءة داخل وخارج بيئة العمل.

فالقادة عاجزون عن التحكم في انفعالاتهم يلجأون إلى إهانة الآخرين وتسليط أسننتهم عليهم، وقد يكون رد الفعل من جانب الآخرين على هذه الإهانة نظرة غاضبة أو كلمة لاذعة أو تهديد ووعيد وقد يتطور الأمر إلى السباب والهجوم، وبالتالي يجد هؤلاء القادة أنفسهم فريسة للضغوط والقلق والاكتئاب نتيجة لوجود علاقة وطيدة بين ضغوط العمل ومهارات النكاء الوجداني.

### **- التغير الإداري والضغط:**

تشهد الظروف الحالية التي نعيشها تحديات عدة للمديرين تستوجب عليهم أن يقوموا بتنفيذ مسئولياتهم وأداء مهامهم الإدارية بفاعلية في ظل تلك البيئة المعقدة والسريعة التغير والمليئة بمصادر التهديد حيث تواجههم تحولات وتغيرات كبيرة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل ولذلك وجد المديرين أنفسهم في



حاجة لأسلوب جيد للتعامل مع هذه المتغيرات باستخدام طرق إبداعية واكتساب مهارات جديدة وأكثر فعالية.

ولذلك فإننا نجد أن جولمان ١٩٩٨ ينادي بأن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يستطيعون استيعاب الأفكار الجديدة والظروف الحديثة حيث إن تلك المهارات الخاصة بالذكاء الوجداني تساعد في تحمل المسؤوليات والتعامل مع الغموض بصورة فعالة والصمود في مواجهة العقبات التي تواجههم أكثر من المديرين الذين لا يتمتعون بتلك المهارات .

فلا شك أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي نعيشها بالإضافة إلى متطلبات الوظائف الملحة تسهم في حدوث الضغوط بشكل متزايد، ولذلك فإن الخبراء في المعهد القومي للإدارات الفيدرالية الخاصة بالأمن الوظيفي في أمريكا يؤمنون بأن علامات التحذير الخطرة المسببة للضغوط تتضمن أعباء العمل التي تتجاهل مهارات العمال وتتركهم دون تحكم وتمنعهم من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وتترك علي عاتقهم مسؤوليات كبيرة لا يستطيعون الوفاء بها، وبذلك يشعرون بالضغط المتزايد عليهم، ولذلك فإن الأشخاص الواقعين تحت الضغوط هم أكثر الأشخاص عرضة لفقدان القدرة علي التحكم في انفعالاتهم والسيطرة عليها وبالتالي يضطرون إلي تسليط أسننتهم علي الآخرين، حيث يؤدي شعور الفرد بالضغط إلي فقدان القدرة علي التواصل الفعال مع زملائه في العمل ومع الآخرين، ويفقده أيضا القدرة علي التركيز وعلي المشاركة في صنع القرار بفعالية، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني التي يتمتع بها المديرون تجعل هؤلاء المديرين قادرين علي التعامل مع الضغوط وأيضا تساعد في زيادة قدرتهم في التعامل مع الأفراد كما تزداد قدرتهم في إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بغرض تحقيق أهداف المؤسسات وعلى هذا يمكن القول بأن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يستطيعون التعامل مع مشاعر القلق والاكتئاب والإحباط،

ويستطيعون إدارة الضغوط التي تسببها بيئة العمل بصورة أكثر فعالية وذلك مقارنة بغيرهم ممن لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني.

- تكوين فرق عمل ذو أداء مرتفع:

يعتمد نجاح أي مؤسسة ونجاح أي مدير علي مجموعة من الأفراد يعملون سويا لتحقيق هدف مشترك، وذلك مما دعا "هوارد جونسون Gonson" في كتابه (الوصول إلي الأداء الراقي ٢٠٠٢) أن ينادي بأنه "عندما يتفوق ويتعدى نداء الفريق علي نداء الفرد الواحد عندئذ سوف يتم التوصل إلي نتائج خارقة" ولذلك فإننا نؤكد علي أن عملية تكوين فرق عمل فعالة ذات أداء مرتفع لم تأت بالصدفة أو اعتباطا، هب مثلا أنك عضو جديد في فريق عمل فمن المعقول جدا أنك لديك مشاعر وانفعالات، وباقي الفريق لديه مجموعة أخرى من المشاعر والانفعالات فكيف سيتم التفاعل بينك وبين الفريق تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية؟، وكيف سيتمكن من التفاعل والتعامل مع أعضاء ذلك الفريق؟ مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك الفريق من الفرق التي تحقق أداء مرتفع.

ولكن علي العكس من ذلك تخيل أنك عضو جديد في فريق متصارع ولا يحقق نتائج جيدة ولك مشاعرك وانفعالاتك وباقي الفريق له مشاعره وانفعالاته أيضا وبالمقارنة بين أسلوب الفريق الذي يحقق نتائج مرتفعة في التعامل مع تلك المشاعر والانفعالات وبين أسلوب الفريق الآخر، بالطبع سوف نتوصل من تلقاء نفسك إلي أن فعالية العمل داخل المؤسسات تعتمد في المقام الأول علي الذكاء الوجداني لدي الفريق بمعنى أن الذكاء الوجداني له تأثير ايجابي على نتائج العمل بالمؤسسات من حيث تعاون فريق العمل وأداء الموظفين، وسوف نتوصل إلي أن الفريق الأكثر فعالية هو الفريق الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني، أي أن الفريق الذي يستطيع اكتساب مهارات الذكاء الوجداني يكون أكثر للفرق الجماعية قدرة علي التوصل إلي القرارات

الصحيحة والفعالة، ولذلك فإن زيادة مستوى الذكاء الوجداني لدى فريق العمل الواحد يزيد من رغبة ونجاح ذلك الفريق في الوصول إلى النتائج الفعالة التي تؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة ككل.

وذلك مما جعل "ستيفن لي وولف" Steven Le Wolf (٢٠٠١) يقول في مقالة بعنوان "بناء الذكاء الوجداني الفعال لفريق العمل الواحد" أن الشروط الثلاثة الأساسية لتشكيل أي فريق هي الثقة بين أعضاء الفريق، واعتراف كل فرد بدور الفرد الآخر في الفريق، وإحساس كل فرد بفعاليتها وفعالية كل أعضاء الفريق، وعلي رأس كل تلك الشروط الثلاثة نجد الانفعالات التي ينبغي التحكم فيها بشكل مناسب من أجل تحقيق إنجاز غير مسبوق من خلال أداء الفريق كفرد واحد، وحيث إن أن تلك الشروط الأساسية بإمكانها تحقيق مستويات مرتفعة من المشاركة والتعاون والإخلاص والمصادقة بين أعضاء الفريق، وبإمكانها أيضا زيادة فعالية المؤسسة ككل.

ومما سبق نخلص إلى أن أعضاء الفريق الواحد الذين يتمتعون بمهارات نكاء وجداني مرتفعة، ومهارات فنية متميزة يرتفع أدائهم الوظيفي بشكل جيد، حيث إن الذكاء الوجداني يساعد في تدعيم العلاقات بين أفراد فريق العمل، ويمكن القادة من التعامل مع أعضاء فريق العمل بصورة جيدة، فلا يسمحون بمشاركة الأفراد ممن لديهم مستوى أداء منخفض ومستوى الثقة بالذات تكون لديهم كذلك أيضا ويتمتعون بحب السيطرة والوشاية والمحاربة والصراع، أما بالنسبة للمجموعات التي يكون أداؤها مرتفعاً فإن أعضاءها يتمتعون بمهارات نكاء وجداني مرتفعة جداً، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني تمكن المدير من أن يكون له الغلبة واليد العليا على الفريق وتمكنه أيضا من تجميع أعضاء فريق العمل حوله ويؤثر عليهم بصورة تحملهم على تنفيذ أوامره بحب ومودة وذلك مما يزيد معدل الإنتاجية لدى المؤسسة ككل، وذلك يدعونا إلى الحديث عن العلاقة بين الذكاء



الوجداني والأداء الوظيفي والإنتاجية للمؤسسة، وذلك لأن مهارات الذكاء الوجداني تساهم في تطوير ورفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

فلو كان أعضاء الفريق الواحد مثلاً يتصرفون بسلوكيات عدوانية تجاه بعضهم البعض فذلك يعود بالضرر على مستوى إنتاجية المؤسسة، ومن هنا تأتي ضرورة الذكاء الوجداني، حيث إن التحدي الأساسي أمام المدير في ذلك الوقت هو محاولة زيادة معدل إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال محاولة تغيير بعض الاستجابات السلوكية التي تؤدي إليها مشاعر وانفعالات كل فريق، ولذلك فإن بناء مهارات الذكاء الوجداني خصوصاً بين القادة سوف يعزز من قدرة الفريق والموظفين ككل وسوف يعزز أيضاً من مستوى إنتاجية المؤسسة ككل، ولذلك فإننا يمكننا القول بأن المديرين الذين يتمتعون بمهارات مرتفعة من الذكاء الوجداني يستطيعون قيادة فرق العمل داخل المؤسسة إلى تحقيق مستوى أداء وظيفي مرتفع.

### **- اختيار المواهب عالية الجودة وتعزيزها والحفاظ عليها:**

عندما يطلب من المديرين تحديد الصفات الأساسية التي يجب مراعاتها عند اختيار الموظفين أو ترقيتهم أو تركهم في مراكزهم فإنهم يجعلون من المهارات الفنية والذكاء المعرفي وخبرة العمل صفات أساسية في المقام الأول، ولكن هذه الصفات ليست بنفس أهمية عوامل ومهارات الذكاء الوجداني التي لها تأثير قوي على قدرات ومهارات الأفراد المهنية، وبالتالي فإن المديرين يحتاجون إلى موظفين لديهم قدرة على العمل الجماعي، ولديهم دافعية ذاتية للعمل الجماعي ولديهم رغبة في قبول أعضاء فريق العمل الجدد والتعامل معهم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وتقبلها والقيام بأداء أدوارهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويستحقون الثقة التي يوليها لهم المديرون ويتمتعون بقدر كبير من الإبداع والاختراع حيث إن المؤسسة تعتمد اعتماداً كبيراً على نوعية العمال والموظفين لديها في حجز مكان



متميز لها في سوق العمل التنافسي، حيث إن اختيار الموظفين الأكفاء يؤثر تأثيراً كبيراً علي مستقبل المدير في المؤسسة، وأيضاً علي قدرة المؤسسات التنافسية وأيضاً علي مستوى أداء المؤسسة ككل.

ولذلك فإن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني كثيراً ما تواجههم مشكلات عزوف الموظفين عن العمل في مؤسساتهم، وتواجههم ضرورة الحفاظ علي الموظفين الموهوبين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات مهنية مرتفعة، وتواجههم مشكلات الاستقالة وترك العمل، ولذلك فإننا نجد أن معظم المديرين يسألون الموظفين عن سبب الاستقالة وتركهم لوظائفهم في تلك المؤسسة، فالبعض منهم يذكر أن الأرباح والمرتبات تلعب دوراً بالغاً في استمرارهم في المؤسسة من عدمه، وإلى جانب ذلك هناك أسباب أخرى تتبدى في عدم توافر ما يلي:

- عدم توافر فرص تطوير جيدة داخل المؤسسة.
- عدم توافر روح التنافس والتحدى داخل العمل.
- ليست هناك فرصة جيدة للمشاركة في عمليات صنع القرار.
- ليست هناك تقدير للعمل الجيد الذي يقوم به أي فرد.
- عدم مرونة جداول ساعات العمل.
- عدم وجود قائد جيد فعال يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني.
- فقدان الأمان الوظيفي.

ولذلك ذهب كل من "جولمان" (١٩٩٨)، و"ماير Mayer" (١٩٩٧) إلى ضرورة أن يتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني ليستطيع توفير كل تلك المطالب والاحتياجات الضرورية للعمل داخل المؤسسة، ومن هنا فإن مهارات الذكاء الوجداني تلعب دوراً بارزاً في تقليل نسبة الاستقالة بين الموظفين، كما تلعب دوراً مهماً أيضاً في توظيف العمالة الماهرة التي تساهم في تطوير ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل، حيث إن الحفاظ علي الموظفين

الموهوبين في فترات النمو الاقتصادي والرخاء يمثل تحدياً كبيراً أمام أي مؤسسة وأمام قيادة تلك المؤسسة خاصة تلك المؤسسات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على موظفين لديهم مهارات تكنولوجية متقدمة يصعب توافرها في أي فرد آخر، فلاشك أن إخلاص الموظفين وارتفاع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم تنبثق أصلاً من إحساسهم بالرعاية والأمان، وإحساسهم أيضاً بأن مديري مؤسساتهم التي يعملون فيها يقدرون مواهبهم وقدراتهم الفنية حق التقدير، في حين أن غياب العلاقات الجيدة بين المديرين والموظفين والتي تساعد على زيادة روح التنافس لدى الموظفين والمديرين تعد سبباً رئيسياً لترك الموظفين للعمل في تلك المؤسسات .

ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى ضرورة تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكنوا من أن يكونوا أكثر فعالية عن غيرهم، وهنا سؤال يطرح نفسه ما الذي يصنع المدير الفعال؟ تحتاج جميع المؤسسات إلى الإجابة عن هذا السؤال بصورة واقعية وموضوعية، وذلك لأن المدير الفعال هو الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء الوجداني، يمكنه من بناء الثقة بينه وبين الموظفين والتحكم في مشاعره وفهم مشاعرهم وإقامة علاقات ناجحة معهم وبالتالي خلق بيئة عمل منتجة وفعالة، وينطوي الذكاء الوجداني على العديد من المهارات والعمليات والاستراتيجيات التي يجب توافرها في المدير وذلك لمساعدته في تطوير أداء الموظفين داخل المؤسسة بما يعود بالنفع على أداء المؤسسة ككل.

ويعتمد النجاح في تلك البيئة التنافسية الحالية اعتماداً كبيراً على قدرة المدير على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بصورة أكثر فعالية، فالذكاء الوجداني يؤثر تأثيراً كبيراً على كل أوجه حياتنا الوظيفية والعملية ، ونتيجة لذلك فإن المدير الذكي وجدانياً يستطيع الوقوف بصورة كاملة على نقاط القوة والضعف لديه، وسوف يتمكن من استغلال الفرص وتوظيف

قدراته وامكانياته وسوف يتمكن المدير أيضا من اكتساب المهارات التي تزيد من مستوى الوعي بذاته وأيضا سوف تزيد من تهذيب وإدارة ردود أفعاله التي تؤثر علي أدائه وعلاقاته داخل المؤسسة.

ومن أهم التحديات التي تواجه القادة داخل المؤسسات أيضا ضرورة تمتعهم بمهارة كيفية التعامل مع مطالب واحتياجات ذلك المجتمع الذي يتسم بالتغير المستمر، فيجب أن يكون لدى القائد مهارة تحديد فرص التغير، وأن يكون لديه القدرة علي قيادة حركات التغير وحركات الإصلاح وتنفيذها داخل المؤسسة، حيث إن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني هم أكثر الأشخاص مرونة وتفتحاً وأكثرهم تعاطفاً مع الآخرين ولديهم شعور عميق بالمسئولية الاجتماعية ويتمتعون ببراعة شخصية فائقة في التعامل مع المشكلات الاجتماعية والوظيفية، ولذلك فإننا نجد أن القادة يجب أن يدركوا أن نجاحهم وتطوراتهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الوجداني حيث يساهم الذكاء الوجداني في العديد من المجالات مثل بناء المديرين والقادة وبناء الفريق واختيار وتوظيف العمالة الماهرة والتدريب علي خدمة العملاء وبناء علي ذلك يؤدي توافر مهارات الذكاء الوجداني لدي المديرين إلي:

- زيادة مستوى الإنتاج والإبداع والتعاون داخل المؤسسة.
- خلق فرق عمل فعالة تقوم علي أساس التعاون الجماعي.
- خفض نسبة الاستقالة وترك العمل بين الموظفين داخل المؤسسة.
- تطوير عملية اختيار وتوظيف العمالة الماهرة.
- خلق ثقافة وقيم خاصة بالمؤسسة.
- رفع مستوى وفرص النجاح في مجهودات وحركات الإصلاح والتغير في ثقافة وقيم وأعراف المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات المجتمع الحالي وبما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنتاج لتلك المؤسسة.



## ثانياً: الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات:

لقد أدرك "جيمس دويزر Gems Dwezar" في عام ١٩٨١ أهمية الذكاء الوجداني، حيث إن الذكاء الوجداني ساهم في إنقاذ حياته فلقد كان ضابط في الجيش الأمريكي ووقع في الأسر تحت يد مجموعة إرهابية إيطالية وحبسوه لديهم لعدة أشهر قبل أن يتم إنقاذه، وخلال الأيام الأولى في الأسر لاحظ "دويزر" أن خاطفيه متمرّدون جداً وثائرون علي الأوضاع الحالية، وكلما كان يراهم يقتلون أحد الضحايا كان يدرك تماماً أن دوره هو القادم، وأدرك بالطبع أن حياته في خطر عظيم، ولكن في تلك الأثناء تذكر شيئاً كان قد تعلمه عن دور المشاعر وقوتها في التأثير علي الأفراد، حيث يستطيع الفرد الواحد أن يؤثر من خلال ذكائه الوجداني علي مشاعر وعواطف مجموعة كبيرة من الأفراد، ولذلك فقد كان أهم وأول وظيفة يجب أن يقوم بها هي محاولة ضبط نفسه والتحكم في مشاعره بالرغم من صعوبة ذلك قحت وطأة تلك الظروف، ومن خلال الإصرار والمثابرة، وهما من أهم متطلبات تطوير وتنمية مهارات الذكاء الوجداني استطاع أن يهدئ نفسه ويضبط مشاعره وبعد ذلك حاول جاهداً أن يظهر ويبرز هدوءه وذلك من خلال أفعاله، وبعد فترة بسيطة لاحظ أن خاطفيه قد لاحظوا هدوءه وانتبهوا له وحاولوا بعد ذلك أن يهدءوا أنفسهم وأصبحوا أكثر عقلانية وتريثاً في تصرفاتهم وأفعالهم ، وعندما لاحظ "دويزر" ذلك اقتنع تماماً أن قدرته علي إدارة مشاعره وردود أفعاله الداخلية أسهمت بدور كبير في إدارة وتهدئة مشاعر خاطفيه مما أدى في النهاية إلي إنقاذ حياته كلها.

وبالرغم من أن مفهوم الذكاء الوجداني لم يكن قد عرف في ذلك الوقت عام ١٩٨١، إلا أن ما قام به "دويزر" هو بالضبط الذكاء الوجداني، حيث أنه أدرك بذكاء ردود أفعال خاطفيه وأدرك المخاطر التي كانت تسببها تلك الردود علي حياته وبعد ذلك قام بتنظيم وتقييد مشاعره وإدارتها من



خلال أفعاله وسلوكياته مما أدى ذلك بدوره إلى قدرته على التحكم في مشاعر خاطفيه وتقييدها، ومع ذلك فإن نموذج دويزر لا يظهر فحسب مفهوم الذكاء الوجداني لكنه يوضح أيضا كيف أن الذكاء الوجداني يساعد المديرين (الأفراد) علي أن يكونوا أكثر فعالية في أدائهم لمهامهم القيادية داخل العمل . وهنا سؤال يطرح نفسه وهو: ما هي العلاقة بين الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمثل الذكاء الوجداني أهمية كبرى في مواقف العمل التي تواجه المديرين؟ ولذلك قبل الإجابة على هذه التساؤلات سوف نتناول في هذا الجزء العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ثم نوضح تأثير الذكاء الوجداني على الفعالية التنظيمية.

### **١- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:**

تعنى الفعالية التنظيمية قدرة المنظومة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية أو القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظومة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية . ويمكن إيجاز العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

- عوامل فنية : وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات الفنية المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل .
- عوامل متعلقة بأداء الأفراد في العمل : وتتمثل في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والحرارة والسلامة في العمل وغيرها .
- عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي : أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين البناء التنظيمي للمؤسسة وفعاليتها، وكانت أبرز النتائج التي تم

التوصل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال "شبكة الاتصال المركزية - شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس - شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلاً من أشكال البناء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فعاليته مثل سرعة إنجاز الأعمال، الدقة في عملية الإنجاز، ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد، إمكانية التغيير في البناء التنظيمي .

- عوامل مرتبطة بعملية تحديد الأهداف : حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظومة - وبشكل كمي ونوعي مفصل - يوفر مؤشراً هاماً لقياس فعالية المنظومة، وبناء على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى .
- عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية ومواصفاتها : حيث إن توافر الأفراد بالأعداد والإعداد "التأهيل" المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيراً كبيراً في فعالية المنظومة .

وهذا ينطبق بشكل خاص على الجامعة، فيرون أن عدم توافر العدد الكافي من العناصر التدريسية ذات التأهيل العلمي المناسب يفقد الجامعة روح الجدية، وتضعف فعاليتها ولا يمكنها تحقيق أهدافها، كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيراً كبيراً على فعاليتها أيضاً .

- توافر الموارد المالية : ففي عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيراً كبيراً على قدرة المنظومة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها، بل إن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر أيضاً في فعالية البشر والمؤسسة معاً .

- **المناخ التنظيمي :** حيث يحتوى بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، وأداء العاملين، والالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية .

- **طبيعية التكنولوجيا التي تستخدمها المنظومة :** تؤثر على الفعالية التنظيمية لها فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسئوليات الشخصية في إنجاز العمل .

- **سياسة وتصرفات الإدارة :** فلها تأثير ملموس على الفعالية التنظيمية للمنظومة، فالمدير الذي يستخدم أساليب التغذية المرتدة Feed Back في اتصاله مع مرعوسيه ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلالية -بطبيعية الحال-، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسئولية .

- **تأثير البيئة الخارجية على الفعالية التنظيمية للمنظومة :** فعلى سبيل المثال عندما تمر المنظومة بظروف طارئة ودرجة لدرجة أنها تضطر إلى الاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال، فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازمة لتحمل المخاطر

## **٢- تأثير الذكاء الوجداني على الفعالية التنظيمية:**

يلعب الذكاء الوجداني دورا محوريا في التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسات حيث تجد العديد من المؤسسات صعوبة بالغة في الحصول على العمالة الماهرة خصوصا تلك العمالة التي تمتلك المهارات التكنولوجية والتي تمثل عصب العمل داخل المؤسسات والتي يجب الحفاظ عليها.

ومما لا شك أن فترة ومدة بقاء الموظفين داخل المؤسسة تعتمد في المقام الأول علي علاقة ذلك الموظف بمديره المباشر وبالمشرف عليه، ولقد توصل "زيبكين Zebkin" (٢٠٠٠) إلي أن الموظفين الواقعين تحت إشراف وإدارة مديرون جيّدون يكونون أقل قابلية ورغبة في ترك العمل عن أولئك الموظفين الخاضعين لإشراف مديرين غير أكفاء ، ومن هنا نتساءل ما هي المهارات التي يجب أن تتوافر لدي المديرين لمنع الموظفين من ترك العمل ؟ ونجيب علي ذلك بأن المديرين الأكثر فعالية هم أولئك المديرون الذين لديهم القدرة علي الإحساس بمشاعر ورؤى كل موظف في ظروف العمل المحيطة به، ولديهم القدرة علي التخلل للفعال والمباشر حينما يشعرون بأن الموظفين يشعرون بعدم الرضا للوظيفي ، وأيضا المدير الفعال هو المدير الذي لديه القدرة علي إدارة مشاعره وربود أفعاله مما يساهم بدوره في بناء الثقة بينه وبين الموظفين وشعور الموظفين بالرضا والرغبة في العمل تحت إشراف هؤلاء المديرين ، وباختصار نستطيع أن نقول بأن المديرون الذين يستقر الموظفون معهم في العمل لفترة طويلة هم أولئك المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني، ويمكن حصر أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية حاليا كما يدركها بعض الموظفين والمديرين في الجوانب التالية:

- الحاجة لمواكبة التغيرات السريعة في المجتمع.
- الحاجة إلي وجود جو ومناخ من الإبداع والتحفيز داخل المؤسسة.
- الحاجة إلي مديرين لديهم القدرة والمهارة لإدارة المعلومات والمعرفة.
- حاجة المؤسسات إلي زيادة ثقة ووفاء العملاء لها.
- يحتاج الموظفون إلي الشعور بالولاء والانتماء تجاه المؤسسة بصورة أكثر.
- يفضل الموظفون العمل في فرق عمل جماعية.



- تحتاج المؤسسات إلى الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية المتاحة.

- ضرورة ترقية العمالة الماهرة ومكافأتهم .

- تحتاج المؤسسات إلى خطط جديدة وفعالة، وإلى مديرين يتمتعون بمهارات في صنع القرار الجماعي والفردى، وفي أخذ القرارات الخاصة بالعمل.

- تحتاج المؤسسات إلى استعداد كل فرد للقيام بأدوار ومهام إضافية .

فتلك هي أهم التحديات التي تواجه للمؤسسات حاليا سواء في القطاع العام أو الخاص، وفي كل جانب يلعب الذكاء الوجداني دورا كبيرا في تلبية تلك الحاجات. فعلى سبيل المثال تتطلب عملية التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل ضرورة أن يكون لدى المديرين القدرة والمهارة على فهم أثر التغيير على المشاعر الخاصة بالموظفين والخاصة بهم، ولكي يتمتع القادة بقدر أكبر من الفعالية في إدارة التغييرات يجب أن تكون لديهم القدرة على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين وإدارتها خصوصا مشاعر القلق والخوف من المستقبل وغيرها، وبعد ذلك يكونون مدركون لردود أفعال كل عضو في المؤسسة ويعملون جاهدين لمساعدة كل الموظفين على التكيف مع تلك الاستجابات الوجدانية، ويتطلب ذلك أيضا توافر المهارة والقدرة لدى باقي الموظفين في المؤسسة على المشاركة في إدارة مشاعرهم وعواطفهم وردود أفعالهم وردود أفعال الآخرين، أي أن الأمر ليس قاصرا فقط على المديرين بل يتعدى ذلك إلى باقي الموظفين وذلك لزيادة فعالية المؤسسة في مواكبة الظروف والتغيرات التي تحدث في المجتمع من حولها.

ويتمثل التحدي الآخر في الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في مساعدة المديرين في صنع القرارات الخاصة، ولنتناول ذلك الموضوع يجب أن نعترف من البداية بأن تلك القرارات تتطلب أكثر من مجرد الذكاء

الوجداني، حيث تعتمد تلك العملية علي ضرورة جمع البيانات الخاصة بجميع جوانبها ثم تحليل تلك البيانات باستخدام أفضل الآليات المتاحة.

وبالرغم من ذلك فإن تلك البيانات لا تقدم في النهاية الحل الأمثل، ولكن تتداخل مع العديد من المتغيرات التحليلية والكمية للمساهمة في الوصول إلي القرار المثالي الخاص بتلك العملية، فبعد أن يتم تحليل البيانات باستخدام العديد من المتغيرات يأتي دور القائد أو المدير في الاعتماد علي فطرته ومهارته في صنع القرارات، ولكن تلك المهارات أحيانا تؤدي إلي القرار الناجح وأحيانا أخرى إلي القرار الخاطئ، فالمدير الذي دائما ما تقوده مهاراته الداخلية في الاتجاه الصحيح هو المدير الذي لديه مهارة في التنبؤ برود أفعاله ورود أفعال باقي الموظفين، حيث إن الذكاء الوجداني للمدير يكسبه القدرة والمهارة في التفريق بين المشاعر المضللة وغير الصحيحة وبين المشاعر السوية التي تؤدي إلي تحقيق الهدف المرغوب.

وبالتالي نستطيع القول بأن الذكاء الوجداني يزود المديرين بالقدرة والمهارة علي التناغم والانسجام مع المشاعر التي تساهم في الوصول إلي القرارات الجيدة.

وفى ضوء ما سبق عرضه ينبغي التأكيد على أن الذكاء الوجداني يؤثر علي الفعالية التنظيمية في العديد من المجالات المختلفة وهي:

- ١- كفاءة الموظفين .
  - ٢- جودة الخدمات الطلابية.
  - ٣- المصروفات والعوائد .
  - ٤- تطوير المهارات والقدرات.
  - ٥- اكتساب العديد من المهارات.
  - ٦- الحصول علي المزيد من الدعم والتأييد من المجتمع وسوق العمل.
- وهكذا يقوم الذكاء الوجداني بدور مهم في تطوير المهارات والقدرات الخاصة سواء بالمدير أو بالموظفين، فعلاقة المدير بالموظفين تلعب دورا بالغيا في تطوير مهارات الموظفين واستغلالها لمصلحة المؤسسة، ويؤثر الذكاء الوجداني لدي المدير علي علاقة المدير بالموظفين مما يساعد

بدوره في تطوير المهارات الخاصة بكل الموظفين والتي تسهم مساهمة كبيرة في زيادة الفعالية التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

ومما لا شك فيه كما أن هناك ذكاءً وجدانياً للأفراد هناك ذكاء وجداني للجماعة أيضاً، وأن الذكاء الوجداني يؤثر على أداء فريق العمل حيث إن فرق العمل التي تتمتع بمهارات الذكاء الوجداني تتميز بالتعاون والولاء والالتزام الوظيفي والإبداع والأداء المهني المرتفع، وتلك المهارات تمثل أهمية بالغة للفعالية التنظيمية للمؤسسة علاوة على ذلك فإن الذكاء الوجداني للأفراد يساهم بدور كبير في تطوير مهارات الذكاء الوجداني للمجموعات والعكس صحيح، وذلك لأن أي فرد عضو في فريق عمل يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يصبح أكثر مهارة من خلال تعاونه وتفاعله مع باقي أعضاء الفريق، ويؤثر الذكاء الوجداني في العديد من المجالات الأخرى مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

ولكن هنا سؤال يطرح نفسه، وهو إذا كان الأفراد والجماعات التي تتمتع بمهارات الذكاء الوجداني تساهم في زيادة فعالية المؤسسة فما الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات التربوية في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لدى هؤلاء الأفراد؟ وهذا ما سوف نجيب عنه من خلال مصادر الذكاء الوجداني للمؤسسات.

يعتبر الدور الذي تلعبه المؤسسات في زيادة مهارات الذكاء الوجداني لدى المديرين مهم جداً لأولئك المديرين الذين يرغبون في صقل وتعزيز مهارات الذكاء الوجداني لديهم والتي تساهم في تطوير ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل .

ولقد أشار جولمان ١٩٩٥ إلى أن الذكاء الوجداني ينبع أساساً من العلاقات التي تنشأ بين المدير والموظفين داخل المؤسسة ، وفي نفس الوقت يؤثر الذكاء الوجداني على طبيعة واستمرارية تلك العلاقات الاجتماعية ، ولذلك فإن العلاقات الرسمية المنظمة التي تنشأ بين المديرين والموظفين



والعلاقات الطبيعية التلقائية تؤثر تأثيراً كبيراً علي مهارات وقدرات الذكاء الوجداني لدى المدير، حيث إن مجرد أن يتعامل المدير مع العديد من الأفراد، ويستمتع لهذا ويلبى مطالب تلك ويطلب شيئاً من هذا ويصنع معروفاً لآخر، كل ذلك يساهم في تطوير مهارات الذكاء الوجداني لديه حتى وإن لم يكن يقصد ذلك، ولذلك سوف نتناول بالرسم نموذجاً يوضح أن أي محاولات لتطوير مهارات الذكاء الوجداني تعتمد أساساً علي العلاقات بين المدير والموظفين وبين الموظفين أنفسهم داخل المؤسسة وأن برامج التدريب والتأهيل المهني للموظفين وميادات إدارة الموارد البشرية تساهم أيضاً في تنمية مهارات الذكاء الوجداني وذلك من خلال تأثيرها علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية ثلاثة عوامل تنظيمية متصلة، كل عامل من تلك العوامل يؤثر علي الذكاء الوجداني من خلال تأثيره علي طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وكل عامل من تلك العوامل يؤثر بالتالي علي العاملين الآخرين.

كما يتبين لنا أنه يشتمل علي نقطتين أساسيتين:

أولهما: أن أي محاولة لتطوير مهارات الذكاء الوجداني لأي فرد داخل المؤسسة سوف تبوء بالفشل إذا لم تؤثر بصورة أو بأخرى علي العلاقة بين المدير والموظفين داخل المؤسسة.

ثانيهما: أن أي محاولة أو برنامج تدريبي يركز علي جزء واحد فقط من النموذج لن يمثل أي فعالية ولن يؤدي الدور المطلوب منه ، وعلى هذا فإن أي برنامج تدريبي يتم تنظيمه وتصميمه لزيادة مهارات الذكاء الوجداني للموظفين لن يجدي وحده دون تدخل المدير وذلك لأنه يركز علي جانب واحد فقط من النموذج، فتلك النماذج أو البرامج التدريبية لن تجدي إلا إذا ساهمت قيادة المؤسسة والمناخ



والثقافة التنظيمية في المؤسسة بدورها في الربط بين طرفي النموذج لإنجاح ذلك البرنامج التدريبي، وبالتالي فإننا نذكر أن ذلك النموذج يعتبر سلسلة مترابطة لا تستقيم حلقة منها دون الأخرى ولن تساهم في إحداث أي تطوير لمهارات الذكاء الوجداني سواء للأفراد أو الجماعات.

ولذلك تجدر الإشارة إلى أن للذكاء الوجداني للمؤسسة ليس فقط مجرد مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات للذكاء الوجداني، حيث إن مجرد الحصول على مجموعة من الموظفين لديهم مهارات ذكاء وجداني مرتفعة لا يمثل أي أهمية وليس كافيا لتوفير الظروف المواتية التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ولكن تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأعراف والقوانين والعمليات التي تساهم في زيادة الوعي الوجداني بين أفراد المجموعة وتساهم أيضا في ضبط وتحجيم مشاعر وعواطف أفراد تلك المجموعة.

ولذلك فإن "دروسكات وولف" (٢٠٠٣) قد أشارا إلى أن تلك الأعراف والقوانين والعمليات هي جوهر الذكاء الوجداني لدى المجموعات، ولذلك فإننا نستطيع أن نذكر أن الذكاء الوجداني يعتبر العامل الأول والأساسي في التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث إن المديرين الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني هم أكثر المديرين كفاءة وقدرة على التعامل مع المشكلات والصراعات التي تحدث داخل المؤسسات التي يديرونها ومن ثم تحقق مؤسساتهم مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### **ثالثا: الذكاء الوجداني وصنع القرار:**

تواجه الإدارة الفعالة للمؤسسات وإدارة اموال البشرية العديد من التحديات، تتمثل في إعادة هندسة المؤسسات للمنافسة في تلك السوق العالمية، ومواجهة واستيعاب كم المعلومات الهائلة التي توفرها العولمة في

العصر الحديث، وحيث تواجه المؤسسات تلك التحديات يجب أن تتوفر لديها آليات التعامل مع تلك التحديات والتي تتركز في ضرورة توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للموظفين، ومن أهم تلك الخدمات العلاقات الاجتماعية والوظيفية متمثلة في العلاقة بين المدير والموظفين وبين الفرد والمجموعة والعلاقات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، وحيث إن تشكيل فرق العمل أصبح من أهم المطالب التي تواجه القيادة الفعالة وأصبحت العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد من أهم التحديات، لذا يجب أن يتوافر لدى المدير العديد من المهارات الخاصة وتتمثل في :

- التواصل مع الموظفين والإصغاء لمطالبهم واهتماماتهم .
- إدارة واحتواء الصراعات التي تنشأ بين الموظفين والتي تنتج عن أشياء عديدة من بينها الاختلاف في وجهات النظر وعدم الاتفاق على رؤية واحدة للمؤسسة .
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات الإدارة التنظيمية للمؤسسة .
- إدارة التغيرات التي تحدث في المجتمع .
- التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

وهذا مما يؤكد على أهمية تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني حتى يمكنهم مواجهة تلك التحديات والقدرة على صنع القرار الفعال الذي يحقق الهدف المقصود وذلك لأن الذكاء الوجداني يركز أساساً على بناء الثقة بالنفس للمدير وعلى كيفية التحكم في مشاعره، وإحساسه بالترابط والتكامل مع الموظفين، وقدرة المدير على التواصل والاتصال مع الموظفين وقدرته على التأثير عليهم، وقدرته على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة وقدرته على قبول التغيير واستيعابه، ويؤكد "جولمان" ١٩٩٨ على أن للذكاء

الوجداني دور كبير في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأن هناك ثلاثة مجالات تبرز تأثير الذكاء الوجداني في قدرة المدير علي صنع القرار الفعال وهي الوعي بالذات والتواصل والتأثير والولاء والالتزام ، وأن المديرين الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء الوجداني يواجهون صعوبة كبرى في بناء وإقامة علاقات اجتماعية جيدة بينهم وبين أقرانهم وبينهم وبين موظفيهم ومعاونيهم ومشرفيهم وعمالهم ومن ثم يتعذر عليهم اتخاذ القرارات الصائبة تجاه المشاكل التي يواجهونها، فالمدير الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها، ثم وضع بدائل لحلها حتى يمكن اختيار أفضلها، حيث إن صنع القرار هي عملية تتكون من مراحل عدة يتولى فيها المدير تحديد أهدافه ثم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف يليها الاختيار النهائي لبديل من هذه البدائل ثم تنفيذه.

وتعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق المؤسسة أهدافها المرغوبة فعملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها.

ويعتبر صنع القرار واتخاذها على المستوى الإجرائي عملية معقدة ذات آثار واضحة على المؤسسة التي سيطبق فيها، وخاصة إذا كانت إحدى المؤسسات التربوية التي تضم عناصر بشرية مختلفة التخصصات والمستويات والأعمار، ومن ثم تصبح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه أكثر تعقيدا، ومهما كان الأمر تعد عملية صنع القرار واتخاذها على مستوى المؤسسة من أخطر المهام التي تواجه مدير المؤسسة، والذي يجب عليه أن يكون واعياً بالصعوبات التي ترتبط بتحديد المشكلة، والتحديات التي تفرضها

متغيرات الموقف وبيئة القرار المتمثلة في عدد ونوعية الأشخاص المتأثرين بالقرار داخل المؤسسة، وكمية المعلومات المتوفرة ونوعيتها وكيفية معالجتها.

ومن هنا يعد مدير المؤسسة المسئول الأول عن القرار في مؤسسته على المستوى التنفيذي للقرار، وتتحدد سلامة القرار وجودته من خلال تحقيقه للمستهدف منه، ولذا فالقرار الذي يتخذ على مستوى المؤسسة ينبغي أن يستند على المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة، وتوفر عديد من البدائل للاختيار من بينها، وكذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة.

ويعرف صنع القرار بأنه "الاختيار من بين البدائل بحيث يصل القائد الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في موقف معين ووقت معين، ويمثل القرار نوعاً من السلوك والاتجاه يختاره من بين الكثير من البدائل".

ويمكن أيضاً تعريف عملية صنع القرار بأنها "الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة"، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

ويشير القرار Decision إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة، وعليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها فيما يلي:



■ **الأهداف أو الدوافع Goals or motives :** بمعنى أن ينبع القرار من أهداف أو دوافع معينة، فبدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار

■ **البدائل Alternatives :** حيث يقتضى وجود بديلين على الأقل متميزين، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار، وبالتالي فلن تكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار، وهذا يعنى إن تكون هذه البدائل متميزة، بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة.

وهناك مجموعة من المعايير التي سوف يتم على أساسها التقييم للبدائل ومن بين هذه المعايير ما يلي:

- **الكفاية:** حيث يصبح البديل جيداً عندما يكون كافياً لحل المشكلة.
- **الجدوى :** حيث يصبح البديل ذا جدوى عندما يمكن تطبيقه في حدود القيود المفروضة على المؤسسة داخلياً وخارجياً ويحقق الفوائد المرجوة من وراء حل المشكلة.
- **الواقعية:** ربما يكون البديل ذا جدوى واضحة ولكنه غير واقعي أي قد لا يتفق مع ثقافة المؤسسة أو مع ظروفها الحالية والمستقبلية أو قد يصطدم مع عادات وتقاليد المجتمع أي أن البديل الواقعي هو الذي يتلاءم مع واقع المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

■ **الاختيار Choice :** تعتبر عملية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية، فليس هناك حرية مطلقة للاختيار ولا يمكن أن تكون عفوية أو نتيجة لعوامل لا شعورية، فغالبا ما تتم الاختيارات في ظل ضوابط قانونية وسياسية واجتماعية واقتصادية.

وعلى الرغم من صعوبة عملية الاختيار من بين البدائل المتاحة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تسهم في جودة عملية الاختيار وهي:

- **فعالية البديل:** ويمكن قياس فعالية البديل من خلال تقييم عاملين أساسيين هما: مدى واقعية البديل في ضوء الأهداف والموارد التنظيمية، ومدى إسهام البديل في حل المشكلة.
  - **إمكانية تطبيق البديل:** أي يجب استبعاد البدائل التي لا يمكن تنفيذها فعلى سبيل المثال قد يكون أحد البدائل المتاحة في المؤسسات التعليمية يهدف إلى خفض الإنتاجية أو الاستغناء عن بعض العمالة الزائدة إلا أن قوانين العمل في مصر تمنع فصل العمال وبالتالي لا يمكن تنفيذ هذا البديل.
  - **عائد القرار:** على مدير المؤسسة أن يأخذ في الاعتبار ربود الأفعال التي تترتب على تنفيذ البديل.
- وتوجد مجموعة من المعايير عند اختيار أفضل البدائل، وتتمثل فيما يلي:
- **المخاطرة:** أن يقدر مدير المؤسسة مخاطر كل تصرف في مقابل المكسب المتوقع حيث لا يوجد تصرف بدون مخاطر.
  - **الاقتصاد في الجهد:** حيث يجب تحديد أي من البدائل التي يمكن أن تعطى أفضل النتائج بأقل الجهود والتي تحقق التغير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمؤسسة.
  - **وقت صدور القرار :** الوقت هو العمود الفقري الذي تقوم عليه عملية صنع القرار واتخاذها، مع ملاحظة أن الوقت يحل كثيراً من المشكلات أو ربما يزيدها صعوبة وتعقيداً، فالصبر والتروي مطلوبان في كثير من الأحيان، والتعجل والسرعة لازمان في أوقات أخرى، مما يدعو إلي الموازنة بين الحكمة والتردد، وبين السرعة والتسرع، وبين المغامرة والمقامرة.

وبعد اختيار أفضل بديل لحل المشكلة فإن الخطوة التالية هي تحويل هذا البديل إلى عمل وإلى قرار، ولذا يجب مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار وهي:

- الإعلان عن القرار: أي يجب على مدير المؤسسة الإعلان عن القرار بوضوح ودون محاولة الدفاع عن هذا القرار.
- إصدار الأوامر المناسبة: أي يجب على مدير المؤسسة إبلاغ كل المرؤوسين المنوط بهم تنفيذ هذا القرار، وأن تكون الأوامر واضحة وأن يقوم بشرح أي تغيير أو تعديل في الوضع الحالي نتيجة القرار المتخذ.
- تحديد المهام: تتضمن عملية تنفيذ القرار توزيع مهام محددة على مجموعة معينة من الأفراد الذين يشاركون في تنفيذ القرار.
- تخصيص الموارد: قد يتطلب تنفيذ القرار ضرورة توافر موارد جديدة سواء كانت مادية أم بشرية.

وجدير بالذكر أن كل مرحلة من المراحل السابقة تسهم بقدر معين في التوصل للقرار النهائي، كما أن الكفاءة في أداء كل مرحلة تساعد في ترشيد القرارات الصادرة إلا أن عملية صنع القرار في الواقع العملي ليس من الضروري أن تتم وفق هذا الترتيب وإنما يحدث في كثير من الحالات تداخل وتشابك بين تلك المراحل.

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا يتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وذلك لتأكيد إدارة المؤسسة مما إذا كان القرار سليماً ومحققاً لهدفه، فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية ومالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها.

## رابعاً: الذكاء الوجداني والأداء الوظيفي:

برزت أهمية الذكاء الوجداني خلال العقدين الماضيين باعتباره أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى التنبؤ بمعدل ومستوى الأداء الوظيفي لكل من المديرين والموظفين ولما له من أهمية بالغة في الوصول بذلك المعدل إلى أرقى مستويات الأداء ، حيث إن القدرة على إدارة المشاعر والتعامل مع ضغوط العمل من أهم أوجه وخصائص الذكاء الوجداني وهما يمثلان أهم عوامل النجاح في مستوى الأداء الوظيفي ، حيث ثبت أن قدرة المدير على التعامل مع الضغوط تزيد من معدل إنتاجية المؤسسة مما يساهم بدوره في زيادة العوائد التي تعود على المؤسسة من إدارة الضغوط ، ولذلك يعتمد الذكاء الوجداني في المقام الأول على معرفة كيف ومتى يتم التعبير عن المشاعر وكيف ومتى يتم التحكم فيها، حيث إن المدير الذي لديه القدرة على التأثير في الموظفين من خلال إظهار مشاعر إيجابية نحوهم سوف يؤدي ذلك إلى أرقى مستويات للأداء الوظيفي ، ولقد وجد "باخمان" Bachman (٢٠٠٢) أن المدير الأكثر فعالية هو الذي يتمتع بالمهارات الاجتماعية ، والمهارات الفردية التي تكسبه مزيداً من الخبرة في التعبير عن مشاعره وتجعله يظهر مزيداً من الدفء والتعاطف في علاقاته مع الآخرين .

وحيث إن التعاطف ( التفهم ) من أهم أبعاد الذكاء الوجداني فقد ثبت أن التخاطب والتفهم العطوف لمشاعر وانفعالات الموظفين يزيد من معدل النجاح في الأداء الوظيفي والمهني حيث تزيد تلك الخاصية من معدل نجاح الفرد في حياته العملية والاجتماعية ، ومن المثير للدهشة أن كثيراً من الباحثين ( جولمان وماير وسالوفي وكاروسو ) يقولون بأن الذكاء الوجداني بمفرده لا يعتبر مؤشراً جيداً على الأداء الجيد بل أنه يمهد الطريق للعديد من الكفاءات والقدرات الأخرى ، وذلك مما جعل جولمان يعقد مقارنة بين الذكاء الوجداني والكفاءة الوجدانية ، موضحاً أن الكفاءة الوجدانية تشير إلى



المهارات الفردية والاجتماعية التي يمتلكها المدير والتي تؤدي إلى مستوى أداء راقى داخل العمل ، ولكن سرعان ما عاد مرة أخرى إلى القول بأن الكفاءة الوجدانية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وتعتمد اعتماداً كلياً على الذكاء الوجداني ، ولهذا ينادى بضرورة أن يتوافر لدى المدير مستوى معين من الذكاء الوجداني حتى يتمتع بالكفاءة الوجدانية ، ومن هنا تساهم قدرة المدير على إدراك وفهم مشاعر الآخرين في إمتلكه مهارة التأثير على الموظفين ، وبالمثل فإن المدير الذي لديه القدرة على ضبط مشاعره ومشاعر الآخرين تتشكل لديه القدرة على الإبداع والابتكار .

ولذلك أشار جولمان في كتابه "الذكاء الوجداني في العمل" إلى أن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بمهارة كبيرة في كل من الكفاءة الفردية (الوعي بالذات - ضبط الذات - التحفيز) والكفاءة الاجتماعية (التعاطف - المهارات الاجتماعية)، وتنطوي كل من تلك الكفاءات في داخلها على مجموعة من الكفاءات الفرعية كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم ( ٨ )

الكفاءة الاجتماعية	الكفاءة الفردية
١-التعاطف (إدراك مشاعر واحتياجات ووجهات نظر الآخرين) ٢- المهارات الاجتماعية (التكيف مع ردود أفعال الآخرين وترك المزيد من الحرية لهم في التعبير عما يريدونه) .	١- الوعي بالذات (إدراك الفرد لعواطفه، وقيمه، ومكاناته) ٢-ضبط النفس (المشاعر - وردود الأفعال - الاندفاع) . ٣- التحفيز أو الدافعية (المهارات التي تساهم في تحقيق الأهداف)

أما عن أهمية الذكاء الوجداني وإمكانية تطبيقه واستخدامه في قضايا إدارة الموارد البشرية نود أن نشير إلى حقيقة أن هناك العديد من المقولات التي تناولت مهارات الذكاء الوجداني سواء نسبت تلك المقولات إلى "جولمان" أو إلى آخرين تشير إلى أن النجاح في العمل يعتمد على الذكاء الوجداني بنسبة ٨٠% وعلى الذكاء التقليدي بنسبة ٢٠% فقط غير أن تلك المقولة في رأينا خاطئة حيث إن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تسهم أيضا في النجاح المهني كما أن هذه المقولة قد جعلت جميع مديري الموارد البشرية يكرسون المزيد من الوقت والجهد لاكتساب مهارات الذكاء الوجداني، وكيف يكون الأمر كذلك ولأن جولمان ورفاقه في عام ١٩٩٥ يشيرون إلى أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء العديد من الأبحاث والدراسات حول طبيعة الذكاء الوجداني وطرق تطبيقه على مجالات إدارة الموارد البشرية.

ويؤكد كل من "ماير وسالوفى" على دور الذكاء الوجداني في العمل وذلك من خلال العبارات التالية التي أوضحنا فيها أن الدافع وراء الاهتمام بالذكاء الوجداني هو مهاجمة الفكرة التي تشير إلى أن نجاح المدير في وظيفته يستند إلى الذكاء المعرفي، ونحن نعرف أن الذكاء المعرفي يعتبر مؤشراً ومنبئاً للتحصيل الأكاديمي والنجاح المهني، ومن هنا تبدو أهمية الذكاء الوجداني في تحقيق مجموعة من القدرات والمهارات التي تساهم في النجاح إلى حد بعيد، وبالرغم من أن الذكاء الوجداني يلعب دورا بالغ الأهمية في النجاح في حياتنا العائلية والعلمية والاجتماعية وعلاقاتنا داخل العمل وخارجه لكن مازلنا نعترف بأن تلك النسبة من الممكن أن تكون خاطئة ولهذا نحن في حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تبرز أهمية الذكاء الوجداني وتأثيره على الأداء الوظيفي .

ولذلك سوف نحاول دراسة تأثير الذكاء الوجداني على الأداء الوظيفي وذلك من خلال ما ذكره "جولمان وكاري كيرنيس" في كتاب "الذكاء الوجداني في سوق العمل" حيث يعكس كيف يساهم اكتساب وتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني والمتمثلة في مهارات الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات في نجاح المدير في العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، ويعتمد ذلك النموذج على كفاءات الذكاء الوجداني التي أشرنا إليها سابقاً ونكرنا تأثيرها على الأداء الوظيفي للمدير داخل وخارج المؤسسة

ولو تناولنا ذلك بالتحليل لوجدنا أنه يركز تركيزاً أساسياً على العديد من الدراسات التي أظهرت تأثير مهارات الذكاء الوجداني على نجاح المدير في العمل كما يركز أيضاً على العوامل والعناصر التي تفرق بين المدير الفعال والمدير التقليدي وفي ثنايا الحديث يذكر جولمان أنه يمكن اكتساب الكفاءة الوجدانية من خلال الذكاء الوجداني الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي ، ولكي يتمكن المدير من تطبيق الكفاءة الوجدانية في خدمة العملاء أو عمليات إدارة واحتواء الصراع يجب أن يعي جيداً مكونات وأبعاد عملية الذكاء الوجداني ، وتمثل هذه الكفاءات الوجدانية المهارات الوظيفية التي ينبغي على المدير تعلمها بجانب مهارات الذكاء الوجداني التي لا تعتبر - كما ذكر جولمان سابقاً - كافية للوصول المدير إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي ، وبالرغم من أن الذكاء الوجداني يحدد رغبة المدير في اكتساب وتعلم المهارات الخاصة به إلا أن الكفاءة الوجدانية تبرز مما لا يدع مجالاً للشك تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي للمدير والموظفين .

ويوضح الجدول التالي هيكل الكفاءة الوجدانية ، حيث يتكون ذلك الهيكل من حوالي عشرين كفاءة وجدانية مرتبة في أربعة أجزاء تشتمل على قدرات ومهارات الذكاء الوجداني ، ويوضح ذلك الهيكل مما لا يدع مجالاً

للسك أن المدير لا يتمكن من اكتساب المهارات الخاصة بكسب ثقة واحترام الموظفين والخاصة بالحساسية تجاه مشاعر الموظفين دون اكتساب المهارات الأساسية الخاصة بإدارة الذات ، أو المهارات الخاصة باكتساب كفاءات التأثير والتواصل وإدارة الصراع دون اكتساب مهارات إدارة العلاقات الاجتماعية بين المدير والموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل وخارج المؤسسة .

### جدول رقم ( ٩ )

#### يوضح هيكل الكفاءة الوجدانية :

الكفاءة الاجتماعية	الكفاءة الشخصية	
<p><b>الوعي الاجتماعي</b></p> <p>ويتمثل في التعاطف ، توفير الخدمات، الوعي الوظيفي بمطالب الموظفين .</p>	<p><b>الوعي بالذات</b></p> <p>ويتمثل في الوعي الوجداني بالذات، التقويم الشخصي الصحيح، الثقة بالنفس</p>	<p><b>مهارات الإدراك</b></p>
<p><b>إدارة العلاقات</b></p> <p>وتتمثل في التأثير على الآخرين - التواصل مع الآخرين وإدارة الصراع- القيادة الحكيمة- بناء فرق العمل الجماعية - التعامل والتعاون مع الموظفين - مشاركة الرؤى معهم .</p>	<p><b>إدارة الذات</b></p> <p>وتتمثل في ضبط المشاعر الشخصية- الثقة المتبادلة الحساسية تجاه مشاعر الآخرين- التكيف مع الآخرين - روح الإبداع - العمل على تحقيق الأهداف .</p>	<p><b>مهارات الضبط والتحكم</b></p>

ويقول جولمان أن ذلك الهيكل امتداد للنموذج السابق الذي ذكره في كتابه " ما الذي يصنع القائد" (١٩٩٨) والذي حدد فيه خمسة مجالات وأبعاد للذكاء الوجداني والتي تتكون من ٢٥ كفاءة وجدانية موزعة في ثلاثة أبعاد



هي الوعي بالذات - وضبط الذات، والتحفيز، وتلك الأبعاد الثلاثة تصف الكفاءات الشخصية والتي تتمثل في كيفية إدراك وإدارة مشاعر المدير الشخصية، والتخاطب والتعاطف والمهارات الاجتماعية وهما يصفان الكفاءات الاجتماعية والتي تتمثل في كيفية إدراك وإدارة مشاعر الآخرين، ولكن بعد المعالجة والتحليل الإحصائي الذي قام به جولمان وريتشارد بوياتريز للنموذج تم دمج تلك الخمس والعشرين كفاءة في عشرين كفاءة وجدانية فقط، ودمج الخمسة أبعاد إلى أربعة أبعاد فقط تتمثل في الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات.

ولقد قام جولمان ورفاقه بدراسة تأثير الذكاء الوجداني على الأداء الوظيفي لدى ستمائة شخص ما بين مدير ومهندس وطالب، وطلب من المشتركين أن يذكروا بعض السلوكيات المرتبطة بالذكاء الوجداني من قبيل كيف يتصرفون تحت وطأه الضغوط الوظيفية؟، وما الذي يقومون به لتهدئة أنفسهم والآخرين أثناء تلك المواقف الضاغطة؟، ولقد تم المقارنة بين السلوكيات التي يقومون بها تجاه أنفسهم وبين السلوكيات التي يسلكونها تجاه الآخرين، ولقد تم تصنيف كل تلك السلوكيات في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي (الذي يشتمل على التعاطف في داخله) وإدارة العلاقات والتي أسفر عنها التحليل الإحصائي، وأثناء تلك العملية تم دمج مهارة التفاوض ضمن مهارة العمل على تحقيق الأهداف وتحولت عملية الوعي الوجداني إلى الوعي الوجداني الشخصي، وتحولت مهارة فريق العمل إلى مهارة التعاون والمشاركة بين المدير والموظفين، وهكذا تجتمع كل الكفاءات الوجدانية في نموذج للذكاء الوجداني يضم تلك الأبعاد الأربعة والتي تشتمل على عشرين كفاءة وجدانية.

وفيما يلي سوف نحاول دراسة تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على

الأداء الوظيفي :

## ١- تأثير الوعي بالذات على الأداء الوظيفي :

تعكس كفاءة الوعي الشخصي للوجداني أهمية إدراك الفرد لمشاعره الداخلية وكيف أن ذلك الإدراك يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي لذلك الفرد ، ويظهر ذلك بوضوح من خلال الدراسة التي أجريت في إحدى شركات الأوراق المالية والتي برز من خلالها تأثير النكاء للوجداني الإيجابي على الأداء الوظيفي لمديري التخطيط في تلك الشركة ، حيث إن علاقة مدير التخطيط بالعملاء لم تكن مقتصرة فقط على الأمور المالية ولكنها أيضاً تشمل مسألة التأمين على الحياة فظهر جلياً أن قدرة مدير التخطيط ومهارة الوعي الوجداني لديه ساهمت في إدارة ربود أفعال كل من المدير والعملاء .

وتلعب مهارة الوعي بالذات دوراً بالغاً في وقوف الفرد على نقاط القوة والضعف لديه فمن خلال الدراسة التي أجراها بوياتريز في عام ١٩٨٢ على حوالي مائة مدير ظهر أن الوعي الدقيق بالذات لدى المدير يعد من أهم مقومات الأداء الراقى للمدير، فالمدير الذي يتمتع بتلك المهارة يعرف جيداً قدراته وإمكانياته وحدوده ويتعلم جيداً من أخطائه ومن أخطاء الآخرين، ويعرف جيداً المناطق والمجالات التي تحتاج إلى التطوير ويعرف جيداً متى يتعامل مع الموظفين، وتوصل جولمان ١٩٩٨ إلى أن المدير الذي يعي جيداً نقاط قوته وضعفه يحاول بشتى الوسائل والسبل توظيف نقاط قوته ومعالجة نقاط ضعفه يساهم في الارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي .

ولهذا يمكن القول أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً للوعي الوجداني للفرد في رفع مستوى الأداء الوظيفي لديه، فالمدير الذي يثق في قدراته وإمكانياته يكون أرقى المديرين أداءً وأكثرهم فعالية، ولذلك ثبت أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات عالية من الكفاءة الشخصية والثقة بالنفس يكونون أعلى وأرقى أداءً من أقرانهم الذين لا تتوافر لديهم تلك الكفاءات والقدرات،

وومن الأجدر بنا أن نذكر أن مستوى ومعدل ثقة الفرد في نفسه وقدراته هي من أكثر المؤشرات على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديه أكثر من مستوى المهارات الفردية القيادية لديه أو من مستويات التدريب التنظيمي التي خضع لها .

## ٢- تأثير إدارة الذات على الأداء الوظيفي :

تشتمل مهارة إدارة الذات على ست كفاءات وجدانية ، أهم تلك الكفاءات كفاءة التحكم الوجداني بالذات، والتي تظهر بوضوح عند وجود مواقف ضاغطة أي عند تعرض المدير لمواقف ضاغطة ، وتعتبر تلك الكفاءة عن قدرة المدير على ضبط نفسه ومشاعره عند التعامل مع أحد الأفراد العدوانيين المثيرين للغضب، وعلى هذا فإن المدير الذي لا يمتلك تلك المهارة أو الكفاءة يجد صعوبة كبرى في التعامل مع تلك المواقف الضاغطة وبالتالي يضطر في بعض الأحيان إلى الاستقالة وترك العمل، في حين أن الأداء الراقى والمرتفع لدى المدير ينتج من خلال ردود الفعل الهادئة تجاه المواقف الضاغطة والمسببة للغضب من قبل بعض الموظفين، فالمدير النكي وجدانيا تتوفر لديه القدرة على إحداث التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية والتحكم الوجداني في الذات ، وقد يضطر أحيانا إلى إهمال مطالبه واحتياجاته الشخصية في سبيل خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة .

وتترجم كفاءة الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين من خلال إدراك المدير لمشاعره وقيمة ومبادئه واهتماماته واهتمامات الآخرين والتصرف بأسلوب يتناسب ويتناغم مع مشاعر ومبادئ الآخرين، فتساعد الثقة المتبادلة بين كل من المدير والموظفين على الاستفادة من الأخطاء ومن المواقف الضاغطة وتوظيفها في مصلحة العمل ، وبالتالي فإن أغراض الثقة المتبادلة والحساسية تجاه مشاعر الآخرين وعدم إيذائها تبرز من خلال كون المدير حريصاً ويتمتع بالثقة الشخصية ويتميز بالذكاء في أدائه لمسئوليته ومهامه،



وفى دراسة أجريت لقياس العلاقة بين الأداء الوظيفي والفعالية الإدارية والتنظيمية ثبت أن تلك الفعالية التنظيمية تعتمد اعتمادا كليا على حساسية وإحساس المدير بمطالب ومشاعر الآخرين .

وتلعب مهارة التكيف مع الوقت ومواكبة للتغيرات والأحداث من ناحية أخرى دورا كبيرا في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارة (مهارة التكيف مع الأحداث) يكون على استعداد تام لقبول واستيعاب المزيد من المعلومات وترك الافتراضات القديمة والخاطئة وبالتالي التكيف مع الصورة التي يسير عليها الواقع العصري اليوم ، فالذكاء الوجداني يزيد من قدرة المدير على البقاء هادئا وعدم الخوف أو القلق من المستقبل ويجعله يفكر بصورة منطقية وعقلانية في كيفية العمل على خلق جو من الإبداع في التعامل مع الأفكار الجديدة والمعلومات التكنولوجية الحديثة ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها على أرض الواقع بغرض رفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية لها.

وعلى العكس من ذلك فقد ثبت أن المديرين الذين ليس لديهم استعداد لتقبل المخاطر واستيعاب التغيير يساهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عدم توافر روح الإبداع داخل المؤسسة وعدم القدرة على مواكبة التطورات التي تحدث باستمرار في سوق العمل ، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة التي تتميز بالقدرة على استيعاب التغيرات والتي تتسم بأدوار ومسئوليات الموظفين فيها بالمرونة اللازمة والتي تسمح بمواكبة التغيرات التكنولوجية والاستفادة من المعلومات الحديثة والتي تعتمد في عملها على فرق العمل الجماعية هي أكثر المؤسسات إبداعاً وأكثرها إنتاجية وأعلىها في مستوى الأداء التنظيمي.

ومن الملفت للانتباه أن "ماكيلاند Mccelland" في كتابه "المجتمع الناجح" نكر أن كفاءة تحقيق الأهداف هي من أهم الكفاءات التي تزيد من



معدل نجاح المؤسسة ، حيث تشير تلك الكفاءة إلى كون المدير متفانلاً جداً ويعمل بكل الوسائل على تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديه وللمؤسسة ككل، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارة يكون على استعداد تام لتقبل المخاطر والعمل على سيادة روح الإبداع والتنافس داخل المؤسسة وتحديد التحديات التي تواجه الموظفين وذلك للمنافسة على تخطيها والتعامل معها والوصول من خلالها إلى أهداف المؤسسة، وارتباطاً بذلك فيجب على المدير أن يتمتع بتلك المهارة الوجدانية التي تمكنه من الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديه ولدى كل موظف داخل المؤسسة ويلعب التفاوض دوراً مهماً جداً في تحقيق كل ذلك نتيجة لأنه يحدد ردود أفعال المديرين من خلال تلك المواقف والظروف مما يجعل هؤلاء المديرين أكثر فعالية، وأكثر تفاؤلاً في التعامل مع العقبات والانتكاسات التي يتعرض لها أحدهم في العمل والاستفادة من تلك النكسات في الوصول إلى النجاح المنشود .

وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير الذي تتوفر لديه مهارات الإبداع والتوقع الجيد انطلاقاً من معطيات واضحة وظاهرة يتصرف بشكل أفضل تجاه أي موضوع قبل أن يجبر على التعامل معه من خلال الظروف الخارجية، وذلك يعني ضرورة أن يكون ذلك المدير على استعداد تام لتجنب وتفادي المشكلات قبل أن تحدث والاستفادة من الفرص المتاحة أمام أي فرد آخر، ولكن المدير الذي تنقصه تلك المهارة تنقصه أيضاً البصيرة في التعامل مع الأمور والتي تجعل هناك فرقاً كبيراً بين القرار الحكيم وغيره، فالإبداع والتوقع الجيد من أهم مقومات الأداء الراقى داخل المؤسسة، خصوصاً داخل المؤسسات التربوية التي تعتمد على إقامة علاقات اجتماعية مع الطلاب والمجتمع الخارجى.

### ٣- تأثير مهارة الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي :

تعتمد مهارة الوعي الاجتماعي أساساً على قراءة وفهم المدير للموظفين وفرق العمل وفهم ما يشعرون به وما يؤثر عليهم إيجاباً أو سلباً ، وتظهر تلك المهارة بوضوح من خلال ثلاثة كفاءات : أولها : كفاءة ومهارة التعاطف (الفهم) مع الموظفين والتي تمكن المدير من إدراك مشاعر ومطالب واهتمامات الأفراد والمجموعات داخل العمل ، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارة يستطيع قراءة الموظفين من داخلهم وذلك من خلال الإشارات غير اللفظية مثل نبرة الصوت وتعبيرات الوجه ، ولكن تتطلب مهارة التعاطف ضرورة توافر كفاءة وميارة الوعي بالذات لدى المدير ، وذلك لأن فهم المدير لمشاعر واهتمامات الآخرين ينبع من فهمه وإدراكه لمشاعره هو أولاً، وتلك من أهم المهارات التي تساهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وذلك لتركيزها الشديد على أساليب التعامل مع الموظفين داخل المؤسسات، فعلى سبيل المثال حينما يتوافر لدى الطبيب القدرة على فهم المريض وفهم مشاعره فإن ذلك خير مؤشر على نجاح ذلك الطبيب في معالجة مريضه أكثر من الطبيب الآخر الذي لا يهتم أثناء التشخيص بحالة المريض النفسية، فقدرة المدير على قراءة أفكار ومشاعر الموظفين تساعد بصورة كبيرة في بناء فرق عمل جماعية وتساعد كذلك في إدارة تلك الفرق .

ونشير إلى أن مهارة الوعي الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً في تلبية وتوفير احتياجات العملاء وذلك لأن القدرة على تحديد مطالب واهتمامات العملاء تساعد المدير على توفير المنتج الذي يتناسب مع تلك الاهتمامات وذلك من أهم الفروق التي تفرق بين المدير الفعال والمدير الآخر، وذلك يعنى أحياناً اللجوء إلى استخدام أساسيات طويلة المدى حيث يقوم المدير بالوقوف على مطالب العميل والوقوف على ظروف العصر ومتطلباته، ومن ثم إنتاج منتج جديد يلبي احتياجات العميل في المستقبل وذلك قبل أن يطلب

العميل ذلك المنتج وذلك مما يساهم في إقامة وبناء علاقات اجتماعية راقية بين المدير والعملاء في سوق العمل .

ويلعب الوعي التنظيمي (القدرة على قراءة الحقائق السياسية والوجدانية في مجموعات العمل ) دورا بالغا في تحديد الظروف الخفية التي تساعد المدير على أن يحظى بمزيد من التأثير على المجموعات وفرق العمل مهما كانت أدوارها الوظيفية ، ولكن يجب أن يعي المدير جيدا أن ذلك التأثير يتطلب مهارة الوعي الاجتماعي على مستوى المؤسسة ككل وليس على المستوى الفردي فقط، حيث يعتمد الأداء الراقي في أي مؤسسة اعتمادا كبيرا على تلك المهارة وذلك مما يفرق بين المدير الفعال والذكي وجدانيا والمدير الآخر، وذلك لأن كفاءة ومهارة المدير في قراءة المواقف بموضوعية وحيادية دون انحياز لأي جانب يساعد المدير على أن تتوافر لديه مهارة الاستجابة بفعالية تجاه الظروف ومتطلبات العصر الحديث ومتطلبات الثورة التكنولوجية الحالية.

#### **٤- تأثير مهارة إدارة العلاقات على الأداء الوظيفي :**

تتكون مهارة إدارة العلاقات من مجموعة من المهارات الاجتماعية الضرورية ، وتقوم مهارة إدارة العلاقات في الأساس على قدرة المدير في التأثير على ردود أفعال واستجابات الآخرين ، وتشتمل تلك المهارة على الإحساس باحتياجات الأفراد والوقوف على قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومحاولة العمل على تطويرها والوصول بها إلى أعلى مستويات الرقي والكمال ، فتلك المهارة من أهم المطالب لفعالية المدير، ولما لتلك المهارة من أهمية بالغة لدى المديرين فإن "جولمان" نادى بضرورة توافر تلك المهارة في الموظفين أيضا، فيكتسب المدير ذلك التأثير على الآخرين حينما يتعامل مع مشاعر الآخرين ويديرها بفعالية ويستطيع إقناع الموظفين بها.



فالمدير الذكي وجدانيا هو الذي يتمكن من توقع ردود أفعال الآخرين وإدارتها والتأثير عليها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح ، فتتوافر لدي ذلك المدير مهارات وقدرات الإقناع والتأثير على الموظفين أكثر من أي مدير آخر ويتمتع أيضا بمهارات إدارة الانطباعات والأفعال والحركات ، وفي نفس الوقت تتطلب مهارة التأثير على الآخرين أن يقوم المدير بتحديد الأهداف الجماعية والمشاركة قبل محاولة القيام بأي شيء وإلا فسوف تذهب تلك العملية دون جدوى.

وتجدر الإشارة إلى أن خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل من خلال تنمية قنوات الاتصال بين المدير والموظفين يعد من أهم عوامل النجاح التنظيمي، وذلك لأن مهارات التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة تزيد من فعالية التبادل والتفاعل الوجداني بين الموظفين، وتبادل المعلومات والتعامل مع المواقف الشديدة الصعوبة بسهولة، والاستماع إلى أفكار الآخرين والترحيب بها والتركيز على كيفية الاستفادة من الأخبار السيئة ومن الصدمات وذلك تحقيقا للقاعدة العامة التي تقول بأن الصدمة التي لا تهتم تقوى ، أي يحاول المدير بكل السبل الاستفادة من الصدمات وعدم ترك تلك الصدمات لتؤثر عليه وتضعف من نجاحه الوظيفي، ومن المهم أن ننكر أن ذلك التأثير المتبادل بين المدير والموظفين يعتمد أساسا على إدارة المدير لمشاعر الآخرين والتعاطف معهم وبناء حوار بناء يعتمد علي التناغم والتناسق الوجداني بينهما والتحكم في ردود الأفعال بالصورة التي تحقق الهدف المنشود وتحقق مزيدا من الفعالية في الأداء التنظيمي ، ولذلك فقد ثبت أن المديرين الذين يملكون مهارة إدارة العلاقات يحفزون ويشجعون جميع الموظفين علي التعامل معهم أي يفضل الموظفون التعامل مع ذلك النوع من المديرين.



وتلعب عملية إدارة الصراع من ناحية أخرى دوراً كبيراً في امتلاك المدير لمهارات إدارة العلاقات وتعمل على تذليل كل العقبات التي تواجه المدير في إقامة علاقات اجتماعية بناءة بينه وبين كل موظف داخل المؤسسة، وهكذا تعتبر مهارة الاستماع إلى الآخرين والتعاطف معهم من أهم المهارات الضرورية للتعامل مع المواقف والمشكلات الصعبة بدبلوماسية ونكاء، وافتح حوار بناء وجلسات مناقشة بين المدير والموظفين ، كما تلعب عملية إدارة الصراع الفعالة والتفاوض مع الموظفين دوراً كبيراً في إقامة العلاقات الوظيفية على المدى الطويل.

ويتوقف أسلوب القيادة بالمثل على بعض المهارات الشخصية وذلك لتحفيز الآخرين على العمل سوياً مع المدير لتحقيق الهدف المنشود حيث إنها تزيد من قدرة المدير على بث روح الحماس بين الموظفين للمشاركة في تحديد الرؤى والأهداف وعلى توجيه أداء الموظفين بعد أن يتحملوا مسؤولية العمل الذي يقومون به كاملة ، فالمدير الناجح هو الذي يقوم بالربط بين الحالة الوجدانية للموظف والعمل الذي يقوم به، وذلك لأن الموظف حينما يرى أن المدير يهتم به وبظروفه الشخصية تزداد رغبته في التعامل مع ذلك المدير بفعالية وإيجابية ورغبته في أداء العمل المكلف به بحب ومودة .

ولقد أصبحت الحاجة ماسة إلى ضرورة تشكيل فرق العمل الجماعية داخل المؤسسات وتعتمد فرق العمل تلك على ضرورة توافر روابط وعلاقات وجدانية بين كل أعضاء الفريق الواحد ، وأن أكثر الفرق فعالية هي الفرق التي تمتلك مهارات وكفاءات النزاهة الوجدانية وتطبقها بين كل أعضاء الفريق، ويمثل التعاون بين كل أعضاء الفريق أهمية بالغة نحو تحقيق النجاح سواء بالنسبة للمدير أو للموظفين وأن أي ضعف في مهارة المدير على بث روح العمل الجماعي بين الموظفين تعتبر السبب الرئيسي وراء عدم فعالية المدير وبالتالي في فصله من وظيفته عن طريق مجلس

الإدارة، وذلك لأن مشاركة كل أعضاء الفريق الواحد في مشاعرهم وظروفهم الجيدة منها والسيئة تعتبر خطوة إيجابية تجاه الارتقاء بمستوى أداء ذلك الفرق ، وأخيراً نقول بأن المشاعر الإيجابية والتناغم بين المدير والموظفين من أهم الدوافع التي تكمن وراء رفع مستوى الأداء الوظيفي لـديهما.

### ■ تأثير الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي للمؤسسة الربوية:

لقد ذكرنا في ما سبق كيف يؤثر المدير الذكي وجدانياً على نجاح الموظفين في أدائهم الوظيفي لكن هناك سؤال يطرح نفسه وهو ما هو تأثير المدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل؟ ونجيب على ذلك بأن للقيادة الذكية وجدانياً تساهم بصورة كبيرة في توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الموظفين على بذل أقصى ما في وسعهم للارتقاء بمستوى أداء للمنظمة ككل، فالحماس يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظفين، والمؤسسات التي يتمتع قادتها بمهارات الذكاء الوجداني تحقق أرباحاً ومكاسب مالية أعلى من المؤسسات الأخرى وبناءً على ذلك يبدو أن العلاقة بين قوة مهارات الذكاء الوجداني لدى المدير والأداء الراقي للمؤسسة التي يديرها تتأثر بشكل كبير بالمناخ التنظيمي الذي يسود تلك المؤسسة، حيث يعكس ذلك المناخ إحساس كل موظف في المؤسسة بقدرته ومهارته على أداء عمله بأفضل صورة ممكنة وبقدرته على الإبداع وإحساسه بمسؤولية كاملة تجاه العمل الذي يقوم به، فمؤشرات ذلك المناخ التنظيمي تظهر بوضوح في أسلوب الاتصال بين الموظفين وفي مرونة الموظفين في أداء مهامهم ووظائفهم وفي قدرتهم على الإبداع والاختراع وفي مسؤوليتهم الكاملة عن العمل الذي يقومون به.

وبعبارة أكثر وضوحاً أن المناخ التنظيمي الذي يخلقه المدير داخل المؤسسة يساهم في التنبؤ بمعدل الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل وبمعدل

الأرباح التي تعود على المؤسسة ككل، ولتبيان أهمية العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني لدى المدير والمناخ التنظيمي فقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وفعالية القيادة وحددت ستة أساليب قيادية (تعتمد على الذكاء الوجداني) تؤثر على المناخ التنظيمي للمؤسسة، فهناك أربعة أساليب تساهم في توجيه المناخ التنظيمي في الاتجاه الصحيح وهي المثالي، الديمقراطي، الاندماجي، الواقعي، وهناك أسلوبين قياديين يساهمان في انحدار المناخ التنظيمي وبالتالي انحدار مستوى الأداء (وهما الإكراهي-الجغرافي) وخصوصاً حين يفرط المديرون في استخدام أي منهما، وذلك بالرغم من أن كل من تلك الأساليب من الممكن أن يكون مؤثراً وناجحاً إذا تم استخدامه بأسلوب واقعي وفي الوقت المناسب وعدم الإفراط في استخدامه واللجوء إليه، ويوضح الجدول التالي تلك التأثيرات:

### جدول رقم ( ١٠ )

يوضح تأثير الأسلوب القيادي وكفاءات الذكاء الوجداني على المناخ التنظيمي :

الأسلوب القيادي	كفاءات الذكاء الوجداني	التأثير على المناخ التنظيمي	الهدف منه
الإجباري	العمل على تحقيق الأهداف الإبداع- التحكم الوجداني في النفس	تأثير سلبي جدا	تحقيق الاندماج اللازم بين الموظفين
المثالي	الثقة بالنفس- التعاطف العقلي - تغيير العامل المساعد - القدرة على إدارة التغيير	يؤثر تأثير إيجابيا جدا على المناخ والأداء الوظيفي	تحويل الموظفين إلى المشاركة في تحديد الرؤى والأهداف



الاندماجي	التعاون - قيادة فريق العمل - قنوات الاتصال	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة عالية جدا	بناء الالتزام الوظيفي من خلال المشاركة
الديمقراطي	التعاطف العقلي - بناء الفرق إدارة الصراعات	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة مرتفعة	تحقيق الانسجام
غير الواقعي (الخرافي)	العمل على تحقيق الأهداف والإبداع والحساسية	مؤثر تأثير سلبي بدرجة مرتفعة جدا	تنفيذ المهام بدرجة مرتفعة جدا
الواقعي	تطوير مهارات الآخرين - التفهم العقلي - الوعي الوجداني بالذات	مؤثر تأثير إيجابيا بدرجة مرتفعة جدا	بناء نقاط القوة للمستقبل

يعتبر أكثر المديرين فعالية هم الذين تتوافر لديهم أربعة أساليب قيادية من تلك الأساليب حيث يقومون باللجوء إلى الأسلوب اللائق تبعا للموقف القيادي الذي يوضعون فيه ، فعلى سبيل المثال ظهر أن أفضل الشركات التي تحقق نجاحاً وأرباحاً عالية هي المؤسسات التي يديرها مديرون يقومون بتطبيق العديد من الأساليب القيادية المختلفة، حيث يقومون باستخدام وتطبيق الأساليب التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على المناخ والأداء التنظيمي فقط تبعا لما تقتضيه ظروف القيادة .

ومما يدعوا للتفاؤل أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة ولذلك فإن نظرية الأداء الوظيفي المعتمدة على الذكاء الوجداني توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة



القائم على مهارات الذكاء الوجداني والمناخ والأداء التنظيمي ، وبشير (ماك بير ) إلى أن أسلوب القيادة المعتمد على مهارات الذكاء الوجداني يعتبر من أهم المؤثرات على المناخ التنظيمي وكذلك فإن المناخ التنظيمي يؤثر بنسبة ٢٠ إلى ٣٠% على الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل ، وذلك مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بمهارات الذكاء الوجداني وتأثيرها على المناخ التنظيمي للمؤسسة وذلك لأن كل منهما يؤثر بصورة أو بأخرى على الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل .



## **التكامل الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة**



## الفصل السادس

### الذكاء الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة

#### مقدمة:

قبل الحديث عن دور الذكاء الوجداني في زيادة فعالية السلوكيات القيادية لدى المدير سوف نتحدث في عجلة سريعة عن بعض نظريات القيادة وبعد ذلك ننقل إلى دور الذكاء الوجداني، ومما لاشك فيه أن المفاهيم المتعلقة بطبيعة القيادة قد تعددت نظرا لتعدد واختلاف أسلوب كل مدير في القيادة ، فعلى مدى السنوات الماضية ظهرت العديد من نظريات القيادة التي تناولت مفهوم وطبيعة القيادة وتشتمل تلك للنظريات على نظرية السمات (بريمان Preman ١٩٩٢)، نظرية المصادفة (فيلدر وجارسيا Fildr Garsia ١٩٨٧)، نظرية الهدف القيادي (هاوس Hous ١٩٧١)، نظرية التبادل بين المدير والموظف (جاين Gain ١٩٧٦)، نظرية للقيادة الانتقالية التحويلية (باس Bas ١٩٨٥)، وتشترك كل هذه للنظريات للقيادية فيما بينها في عنصر واحد وهو تركيزها على فعالية السلوكيات القيادية. ويتضح أهمية الذكاء الوجداني في التأثير على سلوكيات القيادة من خلال هذا المثال:



كان هناك مديراً لأحد المؤسسات التربوية، وكان متميزاً وماهراً في أداء المهام القيادية الموكلة إليه وكانت المؤسسة تحت قيادته تحقق مكاسب وجودة عالية جداً مقارنة بأي مدير آخر، ومع ذلك كانت نسبة غياب الموظفين وعزوفهم عن العمل مرتفعة جداً في المؤسسة مما جعله يري مستقبله الوظيفي والمهني ينهار أمام عينه، والسبب في ذلك هو أن هذا المدير كانت تنقصه مهارات الذكاء الوجداني، حيث كان دائم المزاح، وكان يجرح الموظفين بهذا المزاح وكان دائم النقد السلبي والهدام لهم وكان يتضايق جداً لو تقدم إليه أحد الموظفين بأي شكوى وكان غير مكترث بمراعاة وتلبية مطالب الموظفين، وبالتالي لن تمكنه كل المهارات القيادية التي يتمتع بها من إتهيار مستقبله المهني إذا لم يقم بمراعاة تلك النقاط. وتلك من أهم فوائد عملية الذكاء الوجداني، حيث أن الذكاء الوجداني مثله مثل نظام التشغيل (ويندوز) في الكمبيوتر، حيث يمثل أصل النظام الذي تعمل عليه جميع البرامج معتمدة عليه، وبالتالي فإذا لم يعمل نظام التشغيل بصورة لائقة فسوف تتأثر جودة وفعالية جميع البرامج.

## أولاً: الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة

يشير مفهوم القيادة التحويلية (transformational leadership) إلى تلك العلاقة المؤثرة بين القادة الملهمين المفعمين بالنشاط وبين الأتباع الذين لديهم التزام يدعم ويمكن أفراد المنظمة التعليمية من أحداث التغيير المستمر، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية هي أكثر النظريات القيادية شيوعاً ونجاحاً حيث تشير إلى العمليات التي يقوم فيها المدير بالمشاركة والتعاون مع الموظفين في مؤسسته من خلال بث روح الثقة والتحفيز لديهم، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وزيادة روح الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤسسة، كما تركز تلك النظرية على التبادل والاحترام المتبادل والعلاقة التي تنشأ بين المدير والموظفين وذلك حينما يقوم المدير بمكافأة الموظفين

علي أحد السلوكيات البناءة، فالمدير الذي يطبق تلك النظرية القيادية يقوم بتحفيز الموظفين من خلال تعريفهم بأهداف المؤسسة ويناديهم بضرورة أن تكون لمصلحة المؤسسة الأولوية علي اهتمامات الفرد الشخصية، حيث تنص تلك النظرية القيادية علي أن هناك رابطاً وجدانياً يربط بين المدير والموظفين والذي يشعر الموظفين فيه بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة بناء علي العلاقة القائمة بينهم وبين مديرهم.

ولذلك تعتمد فعالية القائد اعتماداً كبيراً علي دور المثل والقوة الذي يلعبه من خلال سلوكياته الشخصية مما يؤدي بالطبع إلي الإعجاب والاحترام المتبادل بينه وبين الموظفين، فمن أهم السلوكيات القيادية الفعالة هو دور القائد والقوة الذي يشغله المدير، حيث يؤدي ذلك الدور أو السلوك إلي بث روح الثقة والمهارة في التواصل بين المدير والموظفين، وأيضاً تمثل سلوكيات التحفيز الروحي ورفع الروح المعنوية لدي الموظفين أهم سلوكيات القيادة الفعالة، وذلك بالتركيز علي أهمية دور كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة، والتشجيع علي بناء فرق العمل الجماعية، والتشجيع علي بذل أقصى جهد للوصول إلي أرقى مستوى من الأداء، ولكي يتم تشجيع الموظفين علي إبداء آراءهم ومشاركتهم الرؤى في أهداف المؤسسة يجب أن يكون هناك ترابط وجداني بين المدير والموظفين وذلك بغرض الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

أما فيما يتعلق بالفوائد التي تعود علي المؤسسة من نظرية القيادة التحويلية فهناك العديد من النتائج الإيجابية سواء الفردية أو الجماعية المترتبة علي تطبيق المدير لنظرية القيادة التحويلية، وتشتمل تلك النتائج علي زيادة معدل الرضا الوظيفي لدي الموظفين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتقليل مستويات الضغوط الوظيفية بين الموظفين، ولقد توصل (باس ١٩٩٤) إلي أن ذلك المدير الذي يعتمد في أسلوبه القيادي علي نظرية القيادة التحويلية

يكون أكثر فعالية من أي مدير آخر ولا سيما إذا توافرت لديه مهارات الذكاء الوجداني .

ولذلك سوف نتعرض إلي ذكر بعض الأسباب الخاصة بالربط بين نظرية القيادة التحويلية ومهارات الذكاء الوجداني لدى المديرين وهي:

- ذكر العديد من الباحثين أن مهارات الذكاء الوجداني لدى المدير تزيد من فعالية السلوكيات القيادية مثل نظرية القيادة التحويلية.

- هناك العديد من الفوائد والنتائج الإيجابية المترتبة علي استخدام المدير لنظرية القيادة التحويلية وأيضاً علي تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني.

- تساعد نظرية القيادة التحويلية مثلها في ذلك مثل مهارات الذكاء الوجداني المدير علي استيعاب المتغيرات السريعة في المجتمع الحالي حيث تزيد من قدرة المدير علي التكيف مع البيئة المتغيرة وذلك يعد بدوره من أهم متطلبات القيادة الفعالة.

وتلعب المشاعر الوجدانية دوراً مهماً في عملية القيادة حيث تؤثر تلك المشاعر علي سلوكيات المدير الفعالة، حيث تنادي نظريات القيادة التقليدية بأن يقوم المدير بالتخطيط والتفكير بأسلوب منطقي بعيد جداً عن تأثير المشاعر الوجدانية.

وتعتمد نظرية القيادة التحويلية علي سيادة جو من الترابط الوجداني بين المدير والموظفين، وتعتمد أيضاً علي إظهار المدير لمشاعره وإدارته الجيدة لها، وذلك لتحفيز الموظفين علي التكيف مع قيم وتقاليد المؤسسة ، وبالتالي العمل علي تحقيق الهدف العام من وراء تلك المؤسسة، علاوة علي ذلك يقوم المدير ببث جو من الترابط الوجداني بينه وبين الموظفين بصورة تعزز العلاقات القائمة بينه وبينهم ، مما ينعكس بدوره علي فعالية فريق العمل وفعالية المؤسسة ككل، حيث تساعد الإدارة الجيدة المديرين علي التعامل الفعال مع المعلومات الصعبة التي يشوبها الغموض وذلك من خلال



توجيه وتركيز اهتماماتهم على القضايا والتهديدات التي تستحق الاهتمام الجيد والسريع .

ولقد شغل اهتمام الباحثين سؤال مهم جدا وهو ما السبب في فعالية المدير الذي يطبق أسلوب القيادة التحويلية ؟ ولقد توصلوا إلى أن الذكاء الوجداني يعتبر مؤشرا جيدا على فعالية المدير ويعتبر من أهم الأدوات التي تساهم في نجاح المدير داخل المؤسسة ، ومع ذلك فهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد عمليات ومجالات الذكاء الوجداني المرتبطة بأساليب القيادة التحويلية الفعالة ، ولذلك ذكر الباحث (بيرلينج BERLING ٢٠٠٠) أن الذكاء الوجداني يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة التحويلية .

وتتمثل أهم مظاهر الترابط بين الذكاء الوجداني ونظرية القيادة التحويلية كما نلاحظ في أن كل منهما يضيف أهمية بالغة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية بين المدير والموظفين ، ولهذا يمكن القول أن الذكاء الوجداني والقيادة يرتبطان ارتباطا وثيقا بفعالية السلوكيات القيادية لدى المدير، ولذلك نحاول إلقاء الضوء على العلاقة بين مهارات الذكاء الوجداني (إدراك المشاعر، فهم المشاعر، إدارة المشاعر، ضبط المشاعر)، وبين عناصر القيادة الفعالة التي تمثلها نظرية القيادة التحويلية والتي تتمثل في (دور المثل والقوة، التحفيز الروحي ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، والاهتمام الفكري والوجداني المتبادل بين المدير والموظفين) وتبدو هذه العلاقة واضحة من خلال الجوانب التالية:

- إدراك وتقييم المشاعر والتعبير عنها: يعتبر المدير الذي يلعب دور القوة والمثل أمام الموظفين هو أكثر المديرين تأثيراً على الموظفين وذلك من خلال السلوكيات التي يقوم بها بغرض كسب احترام وإعجاب الموظفين ، حيث أن المدير الذي يمتلك القدرة على فهم وإدراك مشاعره الخاصة ومشاعر الموظفين هو أكثر المديرين فعالية في الوصول إلى كيفية توظيف تلك المشاعر الوجدانية في كسب احترام وتأييد الموظفين ، حيث



يستفيد تلك المدير من مهارته في التعبير عن نفسه في تعزيز وتطوير مهاراته في التواصل اللفظي وغير اللفظي بينه وبين الموظفين، والتعبير أيضا عن أهداف ورؤى المؤسسة بغرض الوصول إلي أفضل مستوى للأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فإن المدير الذي يملك هذه المهارة هو الذي يستطيع التواصل مع الموظفين والتعبير عن آراءه وقيمه ومعتقداته واتجاهاته مما يؤثر بالتالي في تكوين رؤية مشتركة بينه وبين الموظفين حول مستقبل المؤسسة المهني ، ولذلك فإننا نستطيع القول بأن المدير الأكثر إدراكا وفهما لمشاعره الشخصية ومشاعر الآخرين هو أكثر المديرين فعالية وإسهاما في زيادة فعالية الموظفين أيضا داخل المؤسسة.

ويعتبر المدير الذي يمتلك القدرة علي التعبير عن مشاعره الداخلية و فهم المشاعر الخاصة بالموظفين من أكثر المديرين قدرة علي التعبير عن رؤية وأهداف المؤسسة، ومن أكثر المديرين مهارة في التواصل مع الموظفين علي المستوى اللفظي وغير اللفظي، ومن ثم يكون حريصا علي تشجيع الموظفين علي إبداء الآراء والأفكار في الموضوعات المتنوعة واقتراح الحلول ويتقبل النقد منهم وفي نفس الوقت يوجه النقد إليهم ويؤمن بأن سياسة الباب المفتوح لا تعني الفوضى والمدير الذكي وجدانيا هو أكثر المديرين إحساساً وحساسية تجاه مطالب واحتياجات الموظفين ومشكلاتهم فقد يكتشف أن بعض الصراعات والمشاكل بين الموظفين يمكن حلها من خلال وسائل جديدة من قبيل إعادة توزيع صلاحياتهم أو توسيع رقعة التفويضات الممنوحة إليهم أو مجرد تغيير نظام جلوسهم في العمل، ويكون أكثر وقفا علي المجالات والمهارات والقدرات التي تحتاج إلي التطوير والتنمية لدي الموظفين وبالتالي أكثرهم مهارة في زيادة فعالية الموظفين داخل المؤسسة . وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو المدير الذي يعي مشاعره جيدا ويدرك مدى تأثيرها علي الآخرين ويملك القدرة والمهارة علي

فهم مشاعر الموظفين لما لذلك من فعالية في الوصول إلي أفضل أسلوب لتشجيع الموظفين علي المشاركة في حل المشكلات وصنع القرار الجماعي والتصرف معهم بصورة أكثر ديمقراطية، إذ أن وقوف المدير علي أفضل أسلوب لتحفيز وتشجيع الموظفين يعتمد اعتماداً كلياً علي فهم المدير لمشاعر الموظفين وأيضاً علي الترابط الوجداني بينه وبين الموظفين فكثيراً ما يلجأ المديرون الأنكباء وجدانياً إلي القصص والأساطير للتعبير عن قيمهم ومعتقداتهم للموظفين مما يساهم بدوره في تشكيل الرؤية الكاملة الخاصة بالمؤسسة .

- إدارة وضبط المشاعر: تعد الانفعالات كأي نوع من أنواع السلوك الأخرى وسيلة من وسائل التنفيس والتعبير عن الحياة ومواجهة تقلباتها فقد تكون معتدلة وقد تكون مفرطة ومبالغ فيها، فمن الناس من يغلب علي طبعه الهدوء والسكينة ومنهم من يغلب عليه الغضب والهياج ولذلك فهي في حاجة إلي التنظيم والضبط وتتوقف قدرة المدير علي إدارة وضبط مشاعره علي مدى إدراكه لذاته ووعيه بهذه المشاعر ولاشك أن نجاحه في هذا المجال يكون مصدر قوة لشخصيته ودليلاً علي نضجه فإذا ما شعر بالغضب وتمكن من التعرف علي الدوافع التي تكمن وراءه ومدى ملائمة هذا الانفعال للمواقف التي يتعرض لها استطاع التحكم في هذا الانفعال ، ويحظى المدير الذي يمتلك القدرة علي إدارة مشاعره وضبطها وعدم المغالاة في الاستجابة الانفعالية للمواقف خصوصاً في مواقف المشكلات الصعبة والأزمات باحترام وثقة الموظفين معه في العمل ، فمهارة وقدره المدير علي ضبط مشاعره تجعله أكثر استعداداً للتضحية برغباته الذاتية في مقابل رغبات واهتمامات الموظفين.

وبالتالي فإن قدرة المدير علي إدارة وضبط مشاعره ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات القيادية الفعالة ، والمدير الذي يمتلك المهارة لإدارة مشاعر

الآخرين يعد من أكثر المديرين مهارة لبث روح الحماس والتفائل داخل الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم .

ويقوم المديرون الأنكفاء وجدانيا بإدارة مشاعرهم ومشاعر الموظفين من خلال عدم اللجوء إلى استخدام التعبيرات السلبية التي تؤثر على الروح المعنوية للموظفين في التواصل والتخاطب معهم وفي سبيل تحقيق ذلك يضطرون إلى القيام بكل السبل والوسائل لتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال التعبير بالتعبيرات الإيجابية التي تبث روح الحماس والتفائل والتحفيز داخل نفوس الموظفين .

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن المشاعر والحالة المزاجية للمدير تؤثران تأثيراً كبيراً على الموظفين، وترتبطان ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات الموظفين الإيجابية وسلبية بمعدلات الاستقالة وترك العمل ، ويعنى ذلك أن الموظفين الواقعين تحت إشراف وإدارة مديرين يتمتعون بحالة مزاجية جيدة يقدمون أفضل مستويات خدمة للعملاء أكثر من أولئك الواقعين تحت إشراف مديرين حالتهم المزاجية سلبية وسيئة، حيث تؤثر حالة المدير المزاجية بالإيجاب وبالسلب على الشعور بالتفائل أو بالتشاؤم وبالأمن الوظيفي لدى الموظفين، فسلوكيات المدير الفعال تعطي انطبعاا لدى الموظفين أن ذلك المدير واثق في نفسه وقدراته ومستعد للتضحية باهتماماته ومطالبه في سبيل تحقيق اهتمامات ومطالب الموظفين، والمدير الذي يفهم ويعي جيداً تأثير المشاعر على سلوكيات الآخرين يقوم بأداء العديد من السلوكيات التي تضمن له أن يضبط مشاعره بغرض ضبط مشاعر الموظفين.

ويعتمد نجاح القائد في إدارة مشاعر الآخرين على نجاحه في إدارة العلاقة بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل المؤسسة ، فالمدير الفعال هو الذي يمتلك المهارة للتعامل الفعال مع الموظفين والذي لديه القدرة على إدارة المشكلات واحتواء الصراعات التي تحدث بين الموظفين وتبرز ضرورة توافر مهارة إدارة المشاعر وضبطها في إنها تعد



احد الركائز التي تمكن من توفير مناخ يتسم باستقرار العلاقات بين المدير والموظفين في مؤسسة العمل.

تسعى القيادة الفعالة إلى بذل كافة الجهود لمواجهة للمتغيرات والتطورات البيئية المتلاحقة والتكيف معها وذلك بقصد المساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، وبصفة عامة تتحدد أهداف القيادة الفعالة في :

- تفوق الأداء وزيادة سرعته ، ورفع كفاءته في جميع مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة .
- صحة وقوة العلاقات التنظيمية .
- سلامة وتواصل وتدفق المعلومات والاتصالات بين أقسام المؤسسة .
- الجودة في توزيع السلطة والمسئوليات بين الموظفين داخل المؤسسة.
- الدقة والفعالية في عملية صنع القرار .

وبعبارة أكثر وضوحاً إن القيادة الفعالة تركز أساساً على تطوير الأداء الكلي ورفع كفاءته داخل المؤسسة، مع اهتمامها بتهيئة المناخ الصحي والمناسب لإقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين داخل المؤسسة، إلى جانب التخفيف من الأعمال الروتينية، وتوجيه الطاقات واستثمارها في الأعمال والمهام الرئيسية، بالإضافة إلى التعامل الجيد مع محددات الوقت والمكان والمسافة، وذلك لإثبات فعاليتها في التكيف مع متغيرات العصر المستجدة، وتميزها في التعامل مع آلياته، والاستفادة منها في سبيل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وعلى ذلك فالمحصلة النهائية لتلك الأهداف والتي تمثل الغاية الحقيقية للإدارة الفعالة هي العمل على تحسين الأداء لكافة عناصر المؤسسة، ورفع قدرتها التنافسية، وزيادة كفاءتها في التعامل مع المتغيرات، كل ذلك بغرض تأكيد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة وكل ذلك لن يتحقق إلا إذا توافرت للمدير بعض الخصائص التي تمكنه من التعامل بفعالية



مع تلك المتغيرات المتلاحقة والتكيف معها والاستجابة السريعة لمطالبها ومن ثم المساهمة الإيجابية في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن أهم تلك الخصائص والمهارات مهارات وكفاءات الذكاء الوجداني .

وتتمثل القيادة تحدي مهم جداً أمام جميع المؤسسات في العصر الحديث، حيث أن موقع المؤسسة في السوق التنافسية تحدده قيادة تلك المؤسسة، ولذلك من المهم جداً دراسة العوامل المؤثرة على فعالية القيادة داخل تلك المؤسسات، ومن بين أهم تلك العوامل الذكاء الوجداني حيث وجد أنه يلعب دوراً بارزاً في التأثير على سلوكيات القائد داخل المؤسسة، ولذلك أصبح الذكاء الوجداني من أهم متطلبات القيادة الفعالة في الألفية الثالثة، حيث أنه يساعد المديرين على مواجهة التحديات والتغيرات التي تتزامن مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة في العصر الحديث، حيث يساعد الذكاء الوجداني المديرين في القيام بكل المهام القيادية بفعالية أكثر، ويلعب الذكاء الوجداني دوراً بارزاً في حرب المواهب التي تسود العصر الحديث حيث يتميز ذلك العصر بندرة المواهب والقدرات الفنية العالية وبالتالي فإن من أهم متطلبات القيادة الفعالة كما ذكرنا سابقاً هي كيفية الحصول على المواهب وكيفية الحفاظ عليها لضمان نجاح وفعالية المؤسسة في أداء مهامها وأهدافها، وبالتالي سوف نتناول بعض القضايا بالغة الأهمية والتي تتمثل في:

- لماذا يحتاج القادة والمديرين إلى الذكاء الوجداني.
- المطالب الحديثة التي يجب على المديرين الوفاء بها.
- كيف يمكن استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة.

ولقد ذكر جولمان في كتابه " ما الذي يصنع القائد" نتيجتين مهمتين

جدا:

أولهما: أن المديرين الذين يحققون مكاسب مرتفعة جدا لا يعتمدون فقط علي أسلوبهم القيادي ولكن يلجئون إلي استخدام بعض الأساليب الأخرى اعتمادا علي الموقف الذي يواجهونه في المؤسسة.

ثانيهما: ليست كل الأساليب القيادية تتمتع بنفس القدر من التأثير الإيجابي علي المناخ التنظيمي والأداء المالي للمؤسسات ، ولكن يؤكد جولمان (١٩٩٥) علي أن زيادة مهارات الذكاء الوجداني لدي المديرين وقدرات المديرين علي التكيف مع المتغيرات الحديثة وأسلوبهم القيادي المتميز يؤدي إلي تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة وبالتالي إلي رفع مستوى أداء المؤسسة ككل.

ولذلك ازدادت أهمية الذكاء الوجداني الفعال لدي المديرين وأصبحت الحاجة إليه من أهم الضرورات في الآونة الأخيرة، حيث أصبح الذكاء الوجداني ومهاراته تعد ضرورة يجب أن تتوافر لدي المديرين وليس أمرا خياريا خصوصا بالنسبة للمديرين في عصر الألفية الثالثة، وذلك بدعونا إلي الحديث عن المتغيرات التي تستوجب ضرورة حاجة المدير للذكاء الوجداني. في الحقيقة لا يتناسب الذكاء الوجداني مع النماذج والأساليب القيادية التقليدية التي تعتمد اعتماداً كبيراً علي الأساليب السلطوية في القيادة والتي تتضمن إصدار الأوامر دون مراعاة لمشاعر وعواطف الأفراد تحت قيادة المدير، وبالرغم من تمسك بعض المديرين بتلك الأساليب القهرية حتى الوقت الحالي إلا أن هناك العديد من المتطلبات التي تفرضها ظروف العصر الحديث والتي لا يتماشى معها أسلوب القيادة التقليدية الذي ينتهجه بعض القادة في ذلك الوقت لعدة اعتبارات وهي:

- أن سوق العمل يرفض الأسلوب الديكتاتوري الذي ينتهجه بعض المديرين الذين يتبعون هذه الأساليب القيادية التقليدية.
- يجب أن تعمل الأساليب القيادية علي بلورة الأسلوب الديمقراطي والاستقلالية، والحرية والتنافس البناء والشريف في سوق العمل.

- يجب أن يتوافر أمام موظفي العصر الحديث العديد من الخيارات والبدائل والمقترحات ويجب عدم اعتبارهم مجرد جنود ينفذون فقط ما يؤمرون به.
- تتطلب القيادة في العصر الحديث مزيداً من المرونة السلوكية والعقلية بشأن مشاركة الموظفين في تقرير ووضع سياسة وأهداف ورؤى المؤسسات.
- يجب أن يعمل المدير أولاً على تلبية وإشباع مطالب واحتياجات الموظفين قبل الشروع في تلبية مطالبه وقبل مطالبتهم بأي أدوار أو مسئوليات، بمعنى أن يقوم المدير بنشر سلوك الايثار والتعاون والأمباتية بين الموظفين، وتلك من أهم مميزات الذكاء الوجداني.
- ضرورة أن يتسم الأسلوب القيادي بالمرونة والحساسية للمشكلات والاستعداد للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة.

### **ثانياً: استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة:**

لاشك أن قياس وتقييم مهارات الذكاء الوجداني في القيادة يعد أمراً صعباً حيث تحتوى الاستفتاءات والمقاييس التي تستخدم في قياس مهارات الذكاء الوجداني لدى المديرين على العديد من أوجه القصور في تحديد مستويات الوعي بالذات والتعاطف والدافعية وفي تحديد مستويات المهارات الاجتماعية بوصفها تمثل المكونات الرئيسية للذكاء الوجداني وهذه المهارات الانفعالية والاجتماعية ضرورية للنجاح في القيادة ويعتبر الذكاء الوجداني من أبرز العوامل المؤثرة على فعالية القيادة، ولتوضيح دور الذكاء الوجداني في ذلك سوف نتطرق إلى دراسة ثلاثة أوجه للذكاء الوجداني (تقييم المشاعر والتعبير عنها - استخدام المهارات الوجدانية في تعزيز عملية صنع القرار - إدارة المشاعر وتأثيرها على فعالية القيادة) ، ولكن قبل أن نخوض في الحديث عن ذلك فمن الضروري أن نتطرق إلى تحديد جوهر القيادة الفعالة، ومتى تكون القيادة فعالة ؟

- لقد استطاع الباحثون التوصل من خلال بعض نظريات القيادة إلى بعض الخصائص التي تتميز بها القيادة الفعالة وتتمثل فيما يلي :
- العمل على تحديد رؤية مشتركة للأهداف والقواعد التي يجب مراعاتها عند العمل حيث تتوفر لدى القائد الرؤية الواضحة الخاصة بما يريد عمله أي بأهدافه الشخصية والوظيفية، وأنه سوف يعمل على تحقيق تلك الأهداف مهما كانت العقبات والعراقيل.
  - إحساس كل فرد داخل المؤسسة بأهمية العمل الذي يقوم به وأهمية سلوكياته في تحديد فعالية القيادة.
  - سيادة جو من الحماس والثقة والتعاون داخل المؤسسة مما يبعث على بناء الثقة بين المدير والموظفين ويساعد في الرغبة والقدرة على التعبير عن المشاعر والآراء والقدرة على الإقناع.
  - ضرورة الوعي بالذات والصراحة والإخلاص والإبرك، فالوعي الذاتي يتمثل في وقوف القائد على نقاط القوة والضعف لديه، وتتمثل الصراحة في أن يكون أميناً مع نفسه وتلك هي مفتاح إدراكه لشخصيته، ولما الإدراك والنضج فهو يتشكل نتيجة للدروس التي اكتسبها القائد وتعلمها من خلال ملاحظة سلوكيات القادة السابقين وتتمثل في أن يكون القائد على مستوى المسؤولية ويظهر الحب والاحترام للمدير الذي يعمل تحت إشرافه، فالقائد الذي لديه الرغبة في التعلم من خلال العمل يكون على استعداد كبير للمخاطرة والمثابرة من أجل الوصول إلى هدفه الذي يسعى إلى تحقيقه.
  - المرونة في صنع القرار وفي قبول التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة.
  - بناء هيكل خاص وشخصية فريدة للمؤسسة تميزها عن مثيلاتها.
- وفيما يلي نذكر الكيفية التي يساعد بها النكاء الوجداني القادة على تنفيذ تلك المطالب وهي :



١- أن يساعد الذكاء الوجداني القادة على صياغة رؤية كاملة لمؤسساتهم من عدة أوجه ويتمثل ذلك في استفادتهم من تلك المهارات الوجدانية في زيادة وتعزيز معارفهم وأساليبهم في مواجهة التحديات والتهديدات وفرص التطوير التي تواجه مؤسساتهم ، حيث أن المعلومات المتوفرة في العصر الحديث تتميز بالغموض والتنوع ومن ثم يجد القادة أنفسهم مضطرين إلى القيام بمواجهة العديد من التحديات التي تهدد كيان المؤسسات ، ولذلك يجب أن يتمتع القادة بمهارات الذكاء الوجداني لأن القائد حينما يكون في حالة مزاجية جيدة تزداد قدرته على التفكير والإبداع والوصول إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات والتحديات التي تواجهه ، فالقائد الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يكون من أكثر القادة استغلالاً لتلك الحالة المزاجية الجيدة للتفكير في أفضل الآليات التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها ، كما يتمكن ذلك النوع من القادة من إعادة هيكلة حالتهم المزاجية السيئة وتوجيهها إلى ما يساعد في تخطي العقبات التي تحد من قابلية المؤسسة لاستيعاب التغييرات التي تسود العصر الحالي، وتلعب أساليب التواصل بين المدير والموظفين والتي تؤدي إليها مهارات الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في ذلك الشأن ، حيث تزيد من ضرورة سيادة روح العمل الجماعي بين الموظفين ، وعندما تكون لدى المدير مهارة الإدراك الجيد لمشاعره وإدراك تأثيراتها على الآخرين فإن ذلك يزيد من رغبة الموظفين في تنفيذ كل ما يطلبه المدير ويساعد المدير على التأكد من أن الجميع في المؤسسة يشاركونه الرؤية تجاه أهداف المؤسسة ، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني تساعد المدير كل المساعدة في تحديد الرؤية المشتركة للقوانين التي سيسير عليها للعمل داخل المؤسسة .

٢- عندما يريد المدير إشعار الموظفين بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة فإنه يحتاج إلى التأكد من أن كل موظف يعي جيداً المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة ، وأن مهارة كل موظف تؤهله لاجتياز

تلك العقبات ، ولذلك فإن المدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني يكون أكثر قدرة علي إدارة مشاعر الآخرين بالأسلوب الذي يتيح له القدرة علي التنبؤ برود أفعالهم واستجاباتهم قبل حدوثها ، وبالتالي يشعر كل موظف بأهميته داخل المؤسسة وبأن سلوكياته تؤثر علي فعالية المدير القيادية .

٣- عندما يريد المدير بث جو من الحماس والتفاؤل بين الموظفين داخل المؤسسة يجب أن تكون لديه القدرة علي إدراك مشاعرهم والتأثير عليهم، ولذلك يتعين عليه أن يزيد من احتكاكه بالموظفين والتعامل معهم ، وأن يتمتع بمهارة قراءة مشاعر الموظفين الداخلية ، وخاصة أن عمليات إدارة الصراع وحل المشكلات تمثل أهم التحديات التي تواجه المدير في العصر الحديث وذلك حتى يستطيع الوصول إلى بناء الثقة بينه وبين موظفيه ، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الوجداني يزيد من قدرة المدير علي حل المشكلات وعلي إدارة الصراع دون التعرض للضغوط التي قد تقلل من فعاليته القيادية وذلك مما يزيد من مهارته في بناء الثقة بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض داخل المؤسسة ، كما يتمكن القادة الأنكياء وجدانيا من بث روح التفاؤل والثقة بين الموظفين من خلال إقامة علاقات اجتماعية بناءة بينهم وبين الموظفين داخل وخارج المؤسسة ، ولن يتمكن القائد من بناء تلك العلاقات الإيجابية دون أن يقوم بتلبية وإشباع مطالب الموظفين واهتماماتهم الوجدانية والاجتماعية قبل المطالب الجسمانية أو المادية .

٤- حينما يتمكن المدير من إدراك مشاعره وإدارتها بصورة واقعية وعقلانية تزداد مهارته علي صنع القرار وذلك يرجع إلي عدة أسباب:

■ تعتبر تلك المشاعر مؤشراً هاماً لتوجيه اهتمامات المدير إلي النقاط التي تتطلب اهتماما كبيرا ، حيث تساهم في تحديد الأولويات في الاهتمام ولذلك فإن مهارة المدير في إدارة المشاعر والتي تعتبر

جزءاً من مهارات الذكاء الوجداني تزيد من فعالية عملية صنع القرار.

■ تزيد مهارات الذكاء الوجداني من معلومات المدير الخاصة بالمشكلات التي يتعرض لها وفرص حل تلك المشكلات، فالمدير الذي يتمكن من تقييم مشاعره والوقوف على النتائج المترتبة عليها يستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها واتخاذ كل الإجراءات والقرارات التي تضمن حلها قبل تفاقمها وتأثيرها على مهام الموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الذكاء الوجداني يتيح للمدير القدرة على استغلال وتوظيف المشاعر في مصلحة عملية صنع القرار .

وبالإضافة إلى ذلك حينما تتوافر لدى المدير مهارات الذكاء الوجداني يكون أكثر مرونة في مواجهة المشكلات ومن ثم يفكر في العديد من البدائل والخيارات ويتجنب الاندفاع والتهور الذي يؤثر على فعالية عملية صنع القرار حيث أن الحالات المزاجية المختلفة للمدير وللموظفين تساعد المدير في إيجاد العديد من البدائل مما يسهل عملية صنع القرار ، ومن الممكن أن تفيد تلك المرونة في فعالية القيادة من جهة أخرى حيث أنها تمكن المدير من تحديد واكتشاف العلاقات بين القضايا المختلفة التي يواجهها ، وتمكنه من الاستجابة التلقائية لكل قضية على حدة.

ولابد من التأكيد أيضاً على أن الذكاء الوجداني يسهم في زيادة قدرة المدير على تطبيق التغييرات داخل المؤسسة بنجاح ، فحينما يدرك المدير تأثيراته على مشاعر الآخرين تكون لديه القدرة على دفع الموظفين على إعادة النظر والتفكير في ردود أفعالهم قبل القيام بها ، وبذلك يتمكن المدير من إزاحة الستار عن أي غموض يواجهه داخل المؤسسة وخارجها ، وعموماً يزيد الذكاء الوجداني من مهارة المدير في إدارة عمليات التغيير



داخل المؤسسات ، وفي زيادة وعي المدير بأن سلوكيات الموظفين ومشاعرهم قابلة للتغيير في أي لحظة .

٥- يُستمد الهيكل والكيان الفريد للمؤسسة من ثقافة المؤسسة ، فمن خلال الثقافة التنظيمية يتمكن الموظفون من الوقوف على الرؤية الجماعية لأهداف المؤسسة ككيان تنظيمي مستقل ، ومن معرفة الأعراف والقيم التي يسير عليها العمل داخل تلك المؤسسة ، ومما لا شك فيه أن الطبيعة التكنولوجية المتغيرة في العصر الحديث تقلل من فرص الاعتماد على الروتين في العمل ، ويؤدي عدم وجود روتين ثابت إلى صعوبة التحكم المباشر في العمليات التنظيمية ، مما يزيد من ضرورة تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني حتى يتمكن من تنظيم وإدارة العمل داخل المؤسسة ، وذلك لأن إدارة العمل في المؤسسات تعتمد على إدارة المشاعر والعلاقات الوجدانية والاجتماعية وتلك من أهم مهارات الذكاء الوجداني، وذلك يوجب على المدير ضرورة الإحساس بأعراف وقيم كل فرد داخل المؤسسة وتقاليد المؤسسة ككل، ولتحقيق ذلك يجب أن يتعلم المدير كيفية التعبير عن قيم المؤسسة بالأسلوب الذي يؤثر على مشاعر الموظفين الوجدانية، مما يزيد من إدراكهم لكيان المؤسسة المتميز، وذلك لأن الثقافة التنظيمية والوجدانية تتيح للموظفين القدرة على إدراك واقع المؤسسة ، وتحديد استجاباتهم تبعاً لذلك الواقع والعمل بكل السبل على حماية كيان المؤسسة من الانهيار.

### **ثالثاً: القائد الناجح ومهارات الذكاء الوجداني:**

مما لا شك فيه أن القيادة الفعالة هي العامل الذي يحدد مستوى نجاح المؤسسة، ولذلك فإن الإدارة التي تضيف مزيداً من الأهمية على القيادة وفعاليتها تحقق أعلى مستويات الثقة والترابط من الموظفين تجاه أهداف المؤسسات ، حيث أن شعور الموظف بالترابط والالتزام تجاه المؤسسة هو الذي يحرك قدرات الفرد تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة ، وبالتالي يمكن



القول بأن القائد فعال وناجح ، ومن هنا فإننا نقول بأن القائد الفعال هو الذي يبذل أقصى ما في وسعه لتحقيق أعلى مكاسب للمؤسسة التي يديرها وذلك من خلال رفع مستوى أداء الموظفين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم وبث الثقة والاحترام فيما بينهم ، والتشجيع على العمل الجماعي وبذل أقصى جهد لبناء فرق عمل جماعية تستوعب وتترك كل أهداف المؤسسة وتعمل على تحقيقها.

وبالتالي يمكن القول بأن المدير أو القائد الفعال هو الذي يتسم بالموضوعية في الحكم على الأشياء حيث يعترف بنجاحه أو بفشله ويبذل قصارى جهده لإزالة العقبات التي أدت إلى ذلك الفشل ، ومن هنا نستطيع أن نذكر أن ما يزود المدير بكل تلك المهارات والقدرات هو مفهوم الذكاء الوجداني ، الذي تكور جميع محتوياته وأبعاده حول تطوير مهارة القائد في إقامة وإدارة العلاقات الاجتماعية الجيدة بينه وبين الناس وبينه وبين الموظفين داخل المؤسسات ، وجملة القول كما أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء الوجداني يمثل أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء الوجداني بالنسبة للأداء الوظيفي حيث يساهم بصورة كبيرة في رفع مستوى أداء المدير ورفع مستوى أداء الموظفين ككل مما يؤدي في النهاية إلى رفع المستوى العام للمؤسسة، وذلك مما جعل (جولمان ١٩٩٨) يقول بأن السبب الرئيسي في تفوق بعض المديرين على البعض الآخر في معدل الأداء المهني يرجع أساساً إلى الذكاء الوجداني ومهاراته وكفاءاته الوجدانية وليس إلى المهارات الفنية أو الإدراكية وحدها فحسب وذلك لأن الذكاء الوجداني يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به ، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي

يقود تلك المؤسسة ، وتتم المقارنة بينها وبين أسلوب التغيير "التقليدي" للقيادة ، حيث ينص ذلك الأسلوب التقليدي على كيفية قيام المدير بإدارة عملية التغيير داخل المؤسسة من النقطة (١) إلى النقطة (٢) مثلاً وبمجرد أن يتوصل إلى النقطة (٣) تكون العملية قد انتهت ، ولكن ذلك الأسلوب لا يصلح للتطبيق في تلك البيئة التي نعيشها حيث أن طبيعة الواقع تفرض على المدير اتجاهات أخرى يجب أن يسلكها حتى قبل أن يصل إلى النقطة (٢)، وبالتالي فإن المدير الذكي وجدانياً هو المدير الذي يتمتع بمهارات المرونة والقابلية للتغيير مما تجعله قادراً على تغيير آراءه واتجاهاته بصورة سريعة مهما كانت المخاطر والتهديدات التي تهدده ونقصد بذلك المرونة العقلية والسلوكية وهي تشير إلى قدرة المدير على تغيير وجهته الذهنية وتعديل سلوكياته بغية التكيف مع الظروف المتغيرة وتتجسد الدرجة المرتفعة من المرونة في قدرة المدير على النظر إلى المشكلات التي يواجهها من زوايا متعددة واقتراح أكثر من حل للمشكلة الواحدة مما يزيد من احتمال علاجها والقدرة على استيعاب وجهات النظر المخالفة والنظر إليها وتقييمها من كافة جوانبها فضلاعن تعدد الأساليب التي يتبناها في التعامل مع الموظفين طبقاً لطبيعة الموقف وما يحدث له من تغيرات.

وبالإضافة إلى أن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بالمرونة في أسلوبه القيادي كذلك يعرف جيداً أساليب تطبيق النظريات القيادية التي يعمل في إطارها بغية الوصول إلى تحقيق المطالب والاحتياجات الخاصة بالموظفين وبالمؤسسة وبالعملاء ، وبالتالي ينبغي التأكيد على أن مهارات المرونة والقابلية للتغير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الوجداني حيث يستطيع المدير الذكي وجدانياً قيادة الموظفين خلال الظروف سريعة التغيير والتعقيد ويحافظ على هؤلاء الموظفين ويحافظ على رفع الروح المعنوية لديهم ، كما تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الوجداني يتيح للمدير القدرة على تطبيق العديد من الأساليب القيادية مما يحقق للمدير المرونة في الأسلوب القيادي ويؤدي

بصورة كبيرة إلى رفع مستوى أداء المدير داخل المؤسسة ويسهم بالتالي في تحقيق أعلى مكاسب للمؤسسة في ظل ذلك المجتمع التنافسي فعلى سبيل المثال قد يستخدم المدير أساليب متنوعة في التعامل مع احد الموظفين المشكلين فنجد تارة يميل إلى تعنيفه وتارة أخرى إلى تجاهله ومرة ثالثة يتقرب إليه للتعرف على حاجاته ودوافعه ومن ثم يتبنى أسلوب قيادي نحوه يقوم على الربط بين الحد من المشكلات التي يثيرها مع زملائه وبين إشباع تلك الحاجات.

### ١- القائد الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني:

قامت باتريشيا بيشر (١٩٩٩) بإجراء دراسة على أحد المؤسسات التي يديرها حاليا مدير ذكي وجدانيا خلفا لمدير لا تتوافر لديه تلك المهارات، وبدأت دراستها بذكر العديد من الأوصاف الخاصة بالمدير الذكي وجدانيا الذي أصبح مديرا لمؤسسة متوسطة الحجم فقالت بأن هذا المدير كانت لديه رؤية واضحة لضم المؤسسة ضمن مجموعة صناعية كبرى تعمل في التأمين والبنوك والاستثمار والاستيراد والتصدير عبر جميع أنحاء العالم ، وكان حلمه أن يصل بالمؤسسة إلى أعلى درجات من المكاسب والجودة في وقت كان الجميع يؤمنون بعدم جدوى الاستيراد والتصدير في تحقيق أي منافع ، ولكن بعد حوالي (١٥) عاما أصبحت المؤسسة من أغني المؤسسات وأوسعها شهرة في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية ، ولقد كان زملاء ذلك المدير يصفونه بعدة أوصاف أشهرها:

الشهم ، للودود ، المحب للناس ، المتأبر ، العطوف ، المضحك ، والواثق بنفسه، وقالت باتريشيا أن هذه الصفات هي التي ساعدت ذلك المدير في أن يكون له أصدقاء كثيرون وأسهمت في جذب العديد من المستثمرين للانضمام لتلك المجموعة الاستثمارية ، وأن سماته الوجدانية ساعدت في انتشار وزيادة الحماس لديه ، وباختصار ساعدت كل تلك الصفات الحميدة في التركيز علي الهدف العام ، وتجنب أي أخطاء للوصول إلى ذلك الهدف



الأسمى ، كما لعبت دورا بارزا في اكتساب المؤسسة واكتسابه للعديد من العلاقات والصداقات مما ساهم بالتالي في توافر العديد من الأفكار والمفاهيم الجديدة التي تساعد على حل المشكلات وفي احتواء وإدارة للصراعات ، ولقد أحاط ذلك المدير نفسه بمجموعة من أفضل المواهب التي يمكن أن يحصل عليها مدير في مؤسسة واحدة ، وقام بتفويضهم بالعديد من الصلاحيات التي تمكن كل منهم من التعبير عن رأيه وعن خبراته من خلال أدائه لوظائفه بحب وإخلاص ، وهذا التفويض يأتي من فكرة اللامركزية في القيادة ويساعد على إيجاد صف ثان من المديرين يحلون محل المدير في حالة غيابه أو تركه للمؤسسة وهذا يعني قيام ذلك المدير بجعل القيادة لا مركزية وجعل لكل فرد في المؤسسة الحرية والاستقلالية في التعبير عن أسلوبه في أدائه لمهامه بما يتناسب مع مهاراته وأفكاره مع بقاء كل شيء داخل المؤسسة تحت إشرافه وسيطرته ورقابته ، فقد كان يعتمد في أسلوبه القيادي على الجلوس في موقف حيادي ويقوم بطرح العديد من الأسئلة ولا يتدخل إطلاقا مع الموظفين، وكان يحيط نفسه بمجموعة من الماهرين الذين يتسمون بالاتزان والثقة والعقلانية والرزاقية والواقعية وكان كل واحد منهم مكملا للآخر حيث كانوا يعرفون جيدا ما يجب أن يفعلوه وما لا يجب أن يقوموا به، وكانوا يفهمون جيدا ما الذي يؤدي إلى خطأ الموظفين ويعرفون ذلك جيدا ويتعلمون من تلك الأخطاء وكانوا يدركون جيدا أنهم لو عاقبوا الموظفين على تلك الأخطاء فسوف يساهمون في القضاء على روح الإبداع والتنافس بين الموظفين، وبالتالي كان هؤلاء الأفراد يتعاملون بصورة واضحة مع المواقف والأحداث اليومية أولا بأول.

وقالت باتريشيا أنه كان هناك حوالي ستة أفراد آخرين داخل تلك المؤسسة، يشغلون وظائف مديري أقسام وكانوا يصفونهم بالأنكباء، الحادين، ولكن كانت العلاقات الشخصية بينهم ينقصها العمق وليست لديهم أي مهارة في فهم أو قراءة أفكار الأفراد حولهم فكانوا يحكمون على الأفراد فقط من



خلال تأثيرهم على السوق وعلى المنتج العام للمؤسسة، وكانوا لا يتعلمون من أخطاء الآخرين وذلك لأنهم يعتقدون أن جميع الموظفين خاطئين وأنهم هم الأصح في المؤسسة، وكانوا يؤمنون بأن من يقترف خطأ يجب أن يتم فصله من المؤسسة والاستغناء عنه.

### ٤- القائد الذي لا يملك مهارات الذكاء الوجداني

وفي عام ١٩٨٠ تم إسناد المهام القيادية للمؤسسة إلى أحد الخبراء الفنيين، وكان هذا الخبير يعتقد كما ترى باتريشيا أن المركزية في القيادة هي الأسلوب المناسب للتعامل مع الآخرين، ولذلك بدأ في الاستبداد بعملية صنع القرار وجعلها مركزية مقتصرة عليه ، وقام بفصل كل المستشارين السابقين للمؤسسة وفي عام ١٩٩٢ قام بجلب مجموعة من الفنيين وتعيينهم مكان هؤلاء المستشارين ، ونتيجة لتلك السياسة التي تعتبرها باتريشيا فاشلة انتهت المؤسسة في غضون ثلاثة سنوات.

وهنا سؤال يطرح نفسه وهو ماهي الأسباب التي أدت إلي فشل وسقوط المؤسسة ؟

وتجيب باتريشيا أن المؤسسة قد فشلت نتيجة للحقيقة القائلة بأن المدير إذا لم يكن يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني التي تكسبه مزيدا من الذكاء في التعامل مع الموظفين فإنه بذلك لا يستحق صفات المدير والقائد الفعال ، ولو قام بفصل الموظفين أصحاب الخبرات فإنه بذلك يقتل روح الولاء والانتماء داخل المؤسسة ، وأيضا لو قام بفصل أي فرد نتيجة لاقتراحه أحد الأخطاء فسوف يساهم بذلك في إنهاء روح الإبداع والتنافس التي كانت تسود المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة دون ولاء وانتماء ودون مهارات ودون رؤية واحدة وهدف مشترك وذلك مما يسهم في تزايد سرعة سقوطها.

وبالتالي لو حاولنا الإجابة على السؤال الأساسي وهو ما العلاقة بين الذكاء الوجداني وفعالية القائد والمدير فإن هذا الأمر يتطلب دراسة تأثير الذكاء الوجداني على النوعين السابقين من المديرين ، والفارق بينهما يتضح في أن المدير الأول وهو الناجح اكتسب العديد من الخبرات وتتسم العلاقة بينه وبين الموظفين بالتناغم والانسجام وذلك نتيجة لذكائه الوجداني ، فظهرت جليا قدرته على تقييم نفسه ، أي في وعيه بذاته وذلك واضح في قدرته على إدراك حدوده ونقاط القوة والضعف لديه ، وأحاط نفسه بمجموعة من الأشخاص يتمتعون ببعض المهارات التي لا تتوافر لديه ، كما يتمتع ذلك المدير بالمتابعة والصبر على إدراك وتحقيق طموحاته مما أكسبه الثقة الكبيرة في نفسه وفي قدراته وإمكانياته ، وساهم ذلك المدير في تنمية قدرات الإبداع والاختراع بين الموظفين حيث سمح لهم بمزيد من الحرية والمشاركة الفعالة في جميع مراحل عمليات صنع القرار مما زاد من قدرة ومهارة الموظفين على الإحساس بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة وتلك هي أهم مكونات عملية الذكاء الوجداني، وأضف إلى هذا القدرات والمهارات التي تعلمها المدير من خلال مهارات الذكاء الوجداني وهي للامركزية في القيادة واستعداده لتقبل المزيد من الآراء والأفكار واستعداده للتعليم المستمر من خلال دراسة أخطاء الموظفين وأيضا من خلال طرح العديد من الأسئلة والجلوس لاستماع الردود الخاصة بكل موظف على حدة ، وتلك هي أهم مكونات التفهم العقلي والوجداني للموظفين .

ومما لا شك فيه أن للتخاطب والتفهم العقلي والوجداني للموظفين يرتكز في المقام الأول على إدراك المدير لمشاعر واهتمامات ومطالب الموظفين ، ومن الممكن تقسيم تلك المهارة إلى: أولا: فهم المشاعر، ثانيا: تطوير وبناء القدرات، ثالثا: السماح بالتنوع والاختلاف مما يساهم في توفير العديد من الأفكار ومن فرص التناغم في العلاقات بين المدير والموظفين ومن إدراك وفهم المدير لاحتياجات ومتطلبات وسلطات فريق العمل ، ولكن

هناك مكون آخر من مكونات الذكاء الوجداني وهو المهارات الاجتماعية والتي ظهرت جليا من خلال علاقات ذلك المدير مع المستثمرين ومع زملاءه ومع الموظفين ومع أقرانه، فتقوم كل تلك المميزات والخصائص بدور كبير في بناء الثقة بين الموظفين والمدير والتي تعتبر أهم خاصية من خواص الذكاء الوجداني، حيث تمثل الثقة المتبادلة عنصرا هاما من عناصر نجاح المدير والقائد الفعال، فبدون تلك الثقة سوف يبذل المدير وقتا وجهدا كبيرا في أفعال غير إنتاجية حيث أنه سوف يكون مضطرا إلي متابعة كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، وبذلك سوف يتوقف الإبداع بين الموظفين حينما يدركون أن المدير لا يثق فيهم وهم لا يثقون فيه، وسوف تتلاشى روح الاختراع نتيجة لغياب الثقة بين المدير والموظفين وذلك لأن كل موظف سوف يشغل نفسه في عدم الخطأ وبالتالي سوف يتحول كل الموظفين إلي موظفين حرفيين ينفذون الأوامر فقط دون إعمال للمنطق والإبداع وهذا هو حال المدير الذي لا يملك مهارات الذكاء الوجداني، ومن هنا نلاحظ أن السبب في فقدان الثقة بين المدير والموظفين يرجع إلى عدم تمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني.

وأن هذا المدير غير الناجح إدارياً في حاجة ماسة إلى تعلم مهارات الذكاء الوجداني ويبدو ذلك من خلال عدم اهتمامه أيضا بتأثير أفعاله ومشاعره علي الموظفين ، ويظهر أيضا كما رأيت باتريشيا من خلال قيام المدير بإلقاء اللوم في جميع الأخطاء علي الموظف وعدم ترك مساحة للظروف والموقف التي تؤثر عليهم ، ولذلك إذا أراد المدير أن تكون لديه القدرة علي رؤية المواقف بحيادية وواقعية يجب أن يدرك جيدا تأثير أفعاله علي الموقف وأيضا علي أفعال الآخرين الذين يعملون تحت قيادته.

وتعزو أيضا (مايك ميللر ١٩٩٩) الفشل الإداري للمدير إلي الاندفاعية وكذلك إلي العلاقات السيئة بينه وبين الموظفين، ونتيجة لكل ذلك سوف يواجه المدير صعوبة في التعامل مع تغيرات وظروف المجتمع وثقافة



المؤسسة وظروف العمل والتغيرات التكنولوجية الحديثة ، وأيضاً لن يتمكن من إدارة عمليات التغيير ومن استقبال التغذية الراجعة وأيضاً من تغيير أساليبه القيادية بما يتناسب مع ظروف العصر الحديث، مما يؤدي بدوره إلى عزوف الموظفين عن العمل تحت إشرافه، كما يرجع ذلك أيضاً إلى قوة النقد الذي يوجهه المدير إلى الموظفين وعدم إحساسه بهم وعدم حساسيته تجاه مشاعرهم وعدم توافر الثقة بينه وبينهم، ويتميز ذلك المدير بأسلوبه القيادي الديكتاتوري الذي يتبع الأسلوب العسكري في إلقاء التوجيهات والأوامر، وذلك مما يعنى بوضوح أن المهارة الفنية والموهبة القيادية وحدها لا تكفي لأن يكون المدير فعالاً وناجحاً.

وهكذا يتبين لنا بصورة واضحة أن الفرق الأساسي بين المدير الناجح وغيره يرجع إلى مستوى الذكاء الوجداني الذي يتمتع به ، وذلك مما دعي "جولمان ١٩٩٨" إلى القول بأن الذكاء الوجداني هو العصا السحرية التي تضمن نجاح واستمرارية المدير بصورة فعالة حيث أن ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني يساعد على معرفة مشاعره وقت حدوثها ويمكنه من ضبط انفعالاته والتواصل مع الآخرين والتعاطف معهم .

ولذلك سوف نحاول إلقاء الضوء على كتاب "ستيفن كوفي" بعنوان العادات السبع لجعل الفرد فعالاً" حيث يذكر فيه نموذجاً يبرز تأثير الذكاء الوجداني على القيادة، حيث أشار إلى أن الأبعاد الثلاثة الأولى للذكاء الوجداني وهي (الوعي بالذات وإدارة الذات والتحفيز) تزيد من ثقة المدير بنفسه وأيضاً بإمكانياته ومواهبه ، حيث تساعد المدير على معرفة نفسه بعمق وبأسلوب جيد، حيث أن المدير الجيد هو الذي يتمكن من فهم شخصيته جيداً وفهم قيمه واستيعابها والتوصل إلى كنه ذاته ، ويؤكد كوفي أيضاً على أنه كلما قام المدير بالعمل الجاد على تنمية تلك المهارات الثلاث فسوف يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنمية قدرته على ضبط وتوجيه الذات لسلوكه ، وينادي "كوفي" بأن المهارات الاجتماعية التي يتضمنها الذكاء الوجداني تسهم



بشكل كبير في إدارة العلاقات بين المدير والموظفين وتنمية تلك العلاقات ،  
وأما العادة السابعة فهي تشير إلى كيفية قيام الفرد بتطوير نفسه من خلال  
الاستفادة من كل تلك العادات الست السابقة.

ومما سبق نخلص إلى أن هناك عادات سبع يتمكن المدير من خلالها  
بأن يكون فعالاً ومؤثراً كما أشار إلى ذلك ستيفن كوفي، ولقد قام بتقسيم تلك  
العادات السبع إلى ثلاثة أقسام القسم الأول منها يتكون من ثلاثة عادات تتركز  
حول بناء ثقة الفرد في نفسه وقدراته ، والقسم الثاني يتكون من ثلاثة عادات  
موجهة لبناء المهارات الاجتماعية أي القدرة على إقامة العلاقات الجيدة  
والفعالة بين المدير والموظفين، وتبقى العادة السابعة والتي تتمثل في تجميع  
كل تلك العادات الست وتنميتها للاستفادة منها في وصول الفرد إلى الفعالية  
القيادية التي يريدها حيث يأخذ الفرد الوقت الكافي لتنمية إحساسه ووعيه  
بذاته وبالآخرين من حوله وذلك يتفق اتفاقاً واضحاً مع ما أعلنه جولمان في  
عام ١٩٩٨ أن النزاهة الوجدانية يتكون من خمس أبعاد أو عادات تساهم جميعها في  
الوصول إلى الفعالية التي توصل إليها كوفي " في كتابة من خلال العادات السبعة .

ولكن ثمة سؤال يطرح نفسه وهو : كيف يتمكن المدير من إظهار  
مهارات النزاهة الوجدانية لديه ؟

وللإجابة على ذلك السؤال يتم تحديد أهم جوانب ومظاهر النزاهة  
الوجدانية التي تمثل أهمية كبرى لفعالية المدير والقائد ، وفيما يلي تلخيصاً  
لتلك المظاهر :

### **١- يعي المدير الفعال تأثيره على الآخرين ويستفيد من ذلك التأثير :**

يعتبر النزاهة الوجدانية والتعامل مع الآخرين بفاعلية من أهم مميزات  
المدير والقائد الفعال حيث يدرك ذلك المدير جيداً موقعة الوظيفي وحدوده  
داخل المؤسسات ، ويعرف جيداً مدى تأثير وجوده على الآخرين من عدمه،  
وبالتالي فإن ذلك يسهل من علاقاته مع الآخرين مما يحقق أفضل مستويات  
جودة لتلك العلاقات ، فيتميز ذلك المدير باليقظة والحذر الدائم في التعبير

عن مشاعره وفي إدراك تأثير تلك للمشاعر علي الآخرين، ويعمل جاهداً علي تحقيق التوازن في علاقاته وتعاملاته مع الموظفين داخل وخارج العمل .

## **٢- يحكم المدير الفعال علي الآخرين من خلال سلوكياتهم :**

يتميز المدير الناجح والذكي وجدانياً بقدرته الكبيرة علي إدراك حجم تأثيره علي الآخرين وإدراك نقاط قوتهم وضعفهم ، وأن تكون لديه القدرة علي محاولة توظيف كل موهبة وقدرة لدي الموظفين في مكانها والاستفادة منها في رفع الكفاءات الإنتاجية والمهنية للعمل التنظيمي للمؤسسة ككل ، ولكن يكون مكمّن للخطر في تحول ذلك المدير إلي قاضي يحكم علي الموظفين ويوجه للعديد من النقد واللوم لهؤلاء الموظفين علي سلوكياتهم التي يراها عيباً من وجهة نظره ، وذلك مما يساهم في توليد شعور لدي الموظفين بأنهم لا يمثلون أي أهمية داخل المؤسسة وذلك يساهم في إشعارهم بأنهم ليسوا موضع احترام داخل المؤسسة مما يزيد من فرص استقالتهم من العمل في تلك المؤسسة والبحث عن أخرى .

## **٣- يهتم المدير الذكي وجدانياً بسلوكياته وبأسلوب أدائه للعمل :**

يتمتع المدير الفعال بالتفاؤل دائماً ويؤمن بحتمية وضروية إدراك النجاح ، ويقوم بتشجيع الموظفين علي الإيمان بالأهداف التي يؤمن بها ، والتي يجب تحقيقها والوصول إليها وضروية التغلب علي العقبات والتحديات التي تواجه عملية تحقيق تلك الأهداف ، ولكن ليس معني ذلك أن يقف ذلك المدير موقف المشجع فقط، ولكن يجب أن تتركز معظم سلوكياته في تحفيز وإثارة دافعية الموظفين علي إدراك النجاح والتركيز علي قيم وأعراف وقوانين المؤسسة، ومع ذلك هناك خط صغير فاصل بين أن يكون المدير مهتماً بشيء ويبذل كل السبل لإدراك ذلك الشيء ويغلق عينيه عن المسئوليات الأخرى التي تمثل أهمية كبرى للمؤسسة ويتجاهل أيضاً بعض الحقائق التي يراها الآخرون وبالتالي يجب أن يكون المدير يقظاً دائماً لسلوكياته وأساليب أدائه للعمل.

#### ٤- يحقق المدير الذكي وجدانياً التوازن بين التفكير والمشاعر في صنع القرار :

يتميز المدير الفعال بفطرته ونكائه التلقائي في تحديد الشيء الصحيح الذي يجب أن يعمل علي تحقيقه في ظل عدم توافر البيانات المتاحة أو غموض تلك البيانات، ويدرك جيداً إشارات التحذير التي تتبع من داخله وتوجهه إلى احتمالية خطأ ذلك الشيء علي الرغم من أن العقل والمنطق يثبتان صحته ، ويعي ذلك المدير جيداً الحقائق الثابتة التي لا يمكن تجاهلها ، ويجعل لها أيضاً دوراً مهماً في عملية صنع القرار ، ومعنى هذا أن المدير الناجح هو الذي يوازن بين تفكيره ومشاعره فلا يغلب أحدها على الأخرى في صنع القرار فلا يقوم المدير بالتركيز علي الحقائق والمنطق وحده متجاهلاً إحساسه ومشاعره الداخلية في عملية صنع القرار أو يتخذ القرار انسجاماً مع انفعالاته فقط حيث أن ذلك يؤدي إلى العديد من الأخطاء نتيجة للتركيز علي الجوانب الوجدانية في صنع القرار وعدم الاهتمام بالبيانات والحقائق المتاحة، ولذلك فإن المدير الفعال والذكي وجدانياً هو الذي يحقق التوازن بين العقل والمنطق من جهة وبين مشاعره وانفعالاته من جهة أخرى عند صنع القرار .

#### ٥- يتمتع المدير الفعال بمهارات لهاصل جيدة مع الموظفين :

يتميز المدير الذكي وجدانياً بالإدراك والفهم التام لكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة ، ومن ثم عليه أن يدرك جيداً أن وظيفته ليست قاصرة فقط علي إلقاء الأوامر أو مجرد الاستماع إلي النتائج وأن يعرف أهمية توفير المعلومات التي يحتاجها للموظفين وقت احتياجهم إليها في الزمان والمكان المطلوبين ، ويعرف جيداً أن توفير قنوات الاتصال بينه وبين الموظفين من العوامل الهامة التي تسهم في استمراريته وفعاليته في أداء مهامه، وتلك من أهم مهارات الذكاء الوجداني حيث تركز مهارات الذكاء الوجداني علي معرفة وإدراك الرسائل التي يمكن تبادلها مع الآخرين وكيف يمكن التعبير عن تلك الرسائل ، ويجب أن يعرف المدير جيداً أي الرسائل التي يجب إيصالها للموظفين وأي الرسائل التي يجب إخفاؤها خشية إزعاج الموظفين



والتأثير علي روحهم المعنوية مما يؤثر علي مستوي أدائهم للعمل المكلفين به، وعلي مستوي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ككل.

## **٦- يهلم المدير الذكي وجدانيا بإقامة علاقات ناجحة بينه وبين الموظفين:**

وهذا يعني قدرة القائد المسئول عن المؤسسة علي التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة وتنسيق جهودهم أثناء العمل وخلق روح العمل الجماعي بينهم والتواصل معهم لإنجاز أهداف محددة ، ففي بعض الأحيان يشعر الموظفون بالعزلة عن القائد وأنه لا توجد علاقات اجتماعية تربط بينهم وبين القائد وبينهم وبين زملائهم خارج العمل وذلك نتيجة للتغيرات المجتمعية السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن ولذلك يتعين علي المدير الذكي وجدانيا بناء علاقات ايجابية مع الموظفين والبحث عن السبل والوسائل التي تزيد من درجة تفاعله معهم حيث أن ذلك يجعل الموظفين قادرين علي الوصول إلي ذلك المدير وإقامة علاقة طيبة معه خارج العمل ، كما تتيح تلك العلاقات للمدير أيضا الاستماع إلي آرائهم ومقترحاتهم واهتماماتهم والرد علي اقتراحاتهم بطريقة تجعلهم يشعرون بالاحترام والحب والثقة ، بينما وجود المدير في مكان لا يمكن الوصول إليه يعمل علي سيادة جو من الخوف من إقامة علاقات اجتماعية بينه وبين الموظفين سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي وسواء داخل العمل أم خارجه ، ولذلك فإن التوازن هو أفضل الحلول لمعالجة مثل تلك القضايا .

## **٧- يعرف المدير الفعال كيفية الوصول إلي النتائج الصحيحة ولكن مع**

### **عدم تجاهل النتائج الأخرى :**

يعني المدير الذكي وجدانيا طرق الوصول إلي النتائج من أقرب وأقصر الطرق ، ويدرك أيضا ضرورة التركيز علي أهمية العمل الجماعي لتخطي التحديات التي تواجهه العمل وأيضاً أهمية توافر مهارات حل المشكلات لدي الموظفين حتى يمكنهم التفكير في طرق بديلة لتنفيذ العمل المكلفين به وإيجاد الحلول الملائمة للتغلب علي الصعوبات التي تعترضهم ،



ولذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يتميز بالقدرة على مساعدة الموظفين في التغلب على المخاوف التي تعترضهم من جراء الوقوع في الخطأ وعدم معاقبة الموظف على أي خطأ يقترفه ، ويهتم اهتماما بالغا بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التي تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم الوظيفي ويوضح للموظفين صعوبة الوصول إلى القرارات الصائبة بمفردهم ، والعمل بكل السبل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين لينفذوا مهامهم الوظيفية بمهارة وإتقان ، ولكن ليس معنى ذلك أن لا يعاقب المدير الفرد الذي يقوم بتضييع الوقت ويفشل في تحقيق أي نجاحات للمؤسسة أو يتباطأ في تنفيذ المهام المكلف بها دون أن يكون هناك سببا وراء ذلك إلا الكسل أو التكاسل .

وهكذا تبرز أهمية الذكاء الوجداني في زيادة فعالية المدير على التفكير والعمل وفي إقامة العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تضمن تحقيق أهدافه الوظيفية ويساعده في ذلك الوقوف والتعرف على إمكانياته وحدوده ونقاط قوته ومحاولة تطوير نقاط الضعف لديه ، وخلاصة القول أن المفتاح الرئيسي لفعالية المدير هو التوازن السليم بين خليط من القدرات الذهنية (التفكير المنطقي والإبداعي) ومهارات المدير (المهارات الفردية - مهارات الاتصال - مهارات التأثير) والحكمة التي يكتسبها المدير من التجارب والخبرة السابقة في حياته ومهارة المدير في التوصل إلى قرارات فعالة ومهمة جدا في حياته اعتمادا على ذلك الرصيد الهائل من القيم الفردية والقوانين التي تحكم سلوكياته ومهاراته في تنفيذ مهامه الوظيفية ، حيث أن ذلك الخليط هو الذي يساعد في زيادة فعالية المدير في تنفيذ العمليات الإدارية وفي إدارة علاقاته داخل وخارج العمل

وذلك يدعونا إلى الحديث عن الأوصاف التي وضعها (وارين بينيس ١٩٩٤) ليصف بها المدير والقائد الفعال حيث استخدم مجموعة من الصفات تتمثل في معرفة الذات ، الحماس ، الرؤية المشتركة ، الهدف ، العمل

الدؤوب لتحقيق ذلك الهدف، والأمانة ، وتلك بالطبع هي نفس الصفات التي يتم استخدامها لوصف أبعاد الذكاء الوجداني.

ومن خلال ما سبق نتوصل إلى أن المدير الذي يمتلك مهارات الذكاء الوجداني هو الذي يقوم بالربط بين أهدافه الشخصية والأهداف الجماعية وذلك لتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة ككل ، ولذلك يشير كل من جيمس بالاسكو ورالف ستاير ١٩٩٣ إلى أن القائد الفعال هو الذي يقوم بأداء وتنفيذ أربعة مهام رئيسية علي مستوى المؤسسة ككل ليظهر أنه نكي وجدانيا ويتمثل تلك المهام في النقاط التالية:

- إحساس كل فرد داخل العمل بملكيتته لتلك المؤسسة .
- خلق البيئة المناسبة التي يشعر فيها كل فرد بالملكية ، وذلك بأن يجعل كل فرد داخل المؤسسة مسئول مسئولية كاملة عن مستوى أدائه الوظيفي، وذلك يتطلب أن يكون لدى المدير والقائد الناجح رؤية كاملة عن مستوى الأداء الراقصي وحدوده بما يتناسب مع نظم المؤسسة وضرورة أن تشمل تلك الرؤية علي الخطوات التي ينبغي علي كل فرد أن يقوم بها بغرض الوصول إلي أرقى مستويات الأداء الوظيفي ، ومحاولة أن يقوم المدير بجعل الموظف يعمل علي توظيف كل إمكانياته وقدراته للعمل علي خدمة المؤسسة ومحاولة كسب تأييد أعضاء من المجتمع للعمل الذي تقوم به المؤسسة.
- تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين الشخصية وكفاءاتهم الوظيفية.
- توفير الظروف التي تساعد علي سيادة روح التحدي والتنافس المثمر بين الموظفين داخل المؤسسة للتعلم مع ضرورة مشاركة المدير في تلك الفعاليات التعليمية ، فهذه المبادئ والمهام الأربعة تساعد في الربط بين الأهداف الشخصية للمدير والموظفين وبين الأهداف الخاصة للمؤسسة من خلال مهارات الذكاء الوجداني.

ومن كل ماسبق يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يمتلك مهارات الذكاء الوجداني ومن الضروري جداً أن نوضح أن الذكاء الوجداني مهارة اجتماعية وانفعالية ذات أهمية قصوى في ذلك المجتمع الذي طغت عليه الماديات ، فالذكاء الوجداني يتيح للمدير القدرة علي التعامل مع معنويات الموظفين ويقوم بإدارتها وتوظيفها لرفع الروح المعنوية لديهم مما يساهم في خدمة أغراض وأهداف المؤسسة ، فالمدير والقائد الماهر هو الذي يمتلك مهارات التعامل مع معنويات الموظفين ويعمل علي تحقيق قدر مناسب من الصحة النفسية لديهم ، ولذلك فإن مهارات الذكاء الوجداني تتيح للمدير القدرة علي قراءة مشاعر الآخرين ومعرفة مطالبهم.

وبقي أن نذكر العديد من المقترحات التي تنمي لدي المدير مهارات الذكاء الوجداني وتجعله مدير نكي وجدانيا :

### **- نتاغم مع مهارائك واحتياجاك الروحية:**

يستطيع المدير أن يحقق ذلك للتناغم من خلال الاسترخاء الداخلي ليستقبل الرسائل غير اللفظية والإشارات التي يرسلها جسده وروحه إليه، ويتحقق ذلك التناغم من خلال تلبية مطالب الروح من خلال الصلوات والتقرب إلي المولي عز وجل حينما يكون التركيز علي الروح وليس علي الجسد ، وتمثل تلك المهارة أهمية كبرى خصوصا إذا كان المدير واقعا تحت ضغوط نفسية وأعباء وظيفية تنقل كاهله، وذلك مما يحقق اتصالا بين الروح والجسد ويدعم قدرته علي أخذ القرار الصحيح حتى في ظل عدم توافر المعرفة والمعلومات المطلوبة والكافية للوصول إلي ذلك القرار، ويزيد من رغبة المدير في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وفعاليتة في التواصل معهم مما يزيد من فعالية قراراته.

### **- الربط بين التفكير والمشاعر:**

يجب علي المدير أن يسلك كل السبل والوسائل لتقريب المسافة وسد الفجوة بين التفكير والمشاعر ، ونظراً لأن المخ أو العقل هو منبع لغة الجسد



الروحية فبالتالي لا يتمكن الإنسان من إدراك مشاعره في الأوقات والظروف الضاغطة ، ولذلك من الضروري جدا أن يتعلم المدير كيف يفصل بين التفكير والمشاعر ويحاول تقريب الفجوة بينهما مما يساعده علي ضبط مشاعره وعدم الانجراف في تيارات الغضب والقلق ، وعلى هذا فالمدير الذي يبذل جهده في تحقيق وإقامة علاقة بين ما يفكر فيه وما يقوله وما يفعله من ناحية ، وبين ما يشعر به من ناحية أخرى ، فإنه بذلك يصل إلي أعلى مراتب الحكمة في التعبير عن الآراء والمشاعر وفي أخذ القرارات الفعالة والقيام بالسلوكيات التي تنبئ عن مهاراته الوجدانية والفكرية .

### **- الإصغاء إلي المشاعر :**

يجب علي المدير أن يتعلم كيف يصغي إلي مشاعره مثلما يصغي إلي الكلمات وذلك حتى يتمكن من فهم وإدراك مشاعر الموظفين الذين يعملون معه ، وواضح جداً أن القدرة علي الإصغاء إلي المشاعر وبالتالي فهم الآخرين ترتبط ارتباطاً كبيراً بالقدرة علي استشفاف المعلومات الروحية والوجدانية من الموظفين ، فحينما تتوافر لدي المديرين القدرة علي إدراك وفهم مشاعر الآخرين والقدرة علي الإصغاء إلي مطالب الموظفين الروحية فإنهم بذلك سوف يكونون أكثر فعالية في القرارات التي يأخذونها أكثر من المديرين الذين يسألون الموظفين عن مطالبهم شفويا .

### **- التدريب علي التواصل الروحي مع الموظفين :**

يعتبر التواصل إحدى المهارات الضرورية للمدير وهذا من منطلق أن للتواصل يعتبر أحد الدعائم الهامة التي ترتكز عليها المؤسسة ولهذا فالتواصل هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين المدير وإفراد المؤسسة بقصد التأثير فيهم وإحداث الاستجابة المطلوبة وهو لا يعنى للحصول علي المعلومات والبيانات وإنما يتضمن الفهم لها ، وبعد التواصل للروحي أو المعنوي من أفضل أنواع وأساليب التواصل مع الآخرين ، تماماً مثلما يفعل الطبيب النفسي مع المرضى الذين يعانون من القلق والاكتئاب



والإحباط ، حيث يقوم الطبيب بالابتسام في وجه هذا المريض مما يجعله يشعر بالراحة ويستمتع إلى اهتماماته ومطالبه ثم يعمل بكل السبل علي تهدئة ذلك المريض مع إشعاره بالدفء والاهتمام ، وتلك من أهم المطالب التي ينبغي علي المدير أن يعمل علي أن يمتلكها للمساهمة في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ، حيث تشير الدلائل إلى أن التواصل الروحي بين المدير والموظفين من أهم السبل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي نقصان ذلك للتواصل الروحي إلى نتائج سلبية وعكسية، وبالتالي فإن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتواصل بصورة أو بأخرى روحياً مع الموظفين مما يساهم ذلك في تبادل للمعلومات والأفكار والتي يصعب علي الألفاظ أن تنقلها وتستوعبها.

### **- زيادة قدرة المدير علي التعاطف مع الموظفين :**

يجب أن يقوم المدير بكل السبل لبناء قدرته علي التعاطف وتفهم الآخرين، حيث يمثل ذلك التعاطف للقدرة علي النظر إلي الموقف بعيون الموظفين، بمعنى قدرة المدير علي أن يضع نفسه موضع الموظفين وإدراك وفهم مشاعرهم ووجهات نظرهم كما يتمثل التفهم العطوف (التعاطف) أيضاً في قدرة المدير علي أن يعتز بأفكاره ومشاعره وقيمة حتى وإن كان الجميع يعارضونه دون أن يفقد أي ثقة في نفسه، ولا في أفكاره، ولكن لو كان المدير تنقصه مهارة التعاطف فسوف يضطر إلي الدخول في مناقشات ومهارات لفظية لا جدوى منها خصوصاً أثناء مواقف حدوث الصراعات، وبالتالي تعتبر تلك المهارة هامة ولازمة لكل مدير يريد أن يظل التوافق السليم قائماً بينه وبين من يعاملهم من الموظفين وهذه المهارة يمكن تلميتها بالتدريب .

فالنظر إلي المواقف من زاوية مختلفة وبعيون الموظفين يتيح أمام المدير العديد من المعلومات والأفكار التي لن يتوصل إليها لو ظل متشبثاً برأيه، وبالتالي يتيح ذلك أمام المدير فرصة كبرى لفهم مطالب الموظفين والعمل بصورة أو بأخرى لتلبية تلك المطالب مما يرفع من مكانه المدير في

عيون موظفيه وبذلك يشعر الموظفون بمزيد من الولاء لذلك المدير وتتولد لديهم الرغبة الكاملة في العمل الجاد مع هذا المدير الذي يشغل نفسه بفهم حاجاتهم ومشاعرهم واهتماماتهم وتتعكس آثار ذلك على تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين ولذلك يجب على المدير أن يعي جيدا أن الموظفين يدركون جيدا الفرق بين الاهتمام الوجداني العميق والاهتمام الظاهري والسطحي بمشاعرهم وحاجاتهم الوجدانية والجسمانية.

### - استيعاب المشاعر:

يجب أن يتعلم المدير كيف يتمكن من استيعاب وفهم مشاعره، حيث يعتبر استيعاب المشاعر مهارة أخرى يمكن تعلمها واكتسابها فقط إذا كان المدير على استعداد نفسي وعقلي للتعبير والمصالحة مع وجدانه وروحه الداخلية، ولذلك فإن المدير الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بالقدرة على استيعاب مشاعره، ولكن يجب أن يعرف كل مدير أن معنى استيعاب المشاعر ليس تجاهلها أو كتمانها ولكن ضبطها وتحديد الوقت الذي تتكلم فيه تلك المشاعر وتتعكس في سلوكيات المدير، فالمدير مثله مثل أي موظف يشعر بالغضب والكراهة والضيق ويشعر أحياناً أنه في حاجة إلى الصراخ، ولكن ضبط تلك المشاعر من خلال الذكاء الوجداني يساعد ذلك المدير على أن يظل ثابتاً على سلوكياته اللائقة ويحقق له مزيداً من الثبات الانفعالي مما يساعده على تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة وجودة عالية في ظل تلك الظروف الضاغطة، وبالتالي لو تمكن المدير من الفصل بين المشاعر القديمة والمشاعر الحديثة وتمكن من التحكم في مشاعره وضبطها فلن يضطر إلى التعامل مع المشكلات والصراعات من وجهة نظر شخصية وفردية بحتة، ولكن يجب أن يعي المديرين جيدا أن الخوف من التعبير عن مشاعرهم وعدم القدرة على التحكم فيها قد تعرضهم لمواقف واحباطات تجعلهم عرضة للإصابة بالأمراض السيكوسوماتية (النفسجسمية) مثل الصداع النصفي والذبحة الصدرية وقرحة المعدة والقولون وغيرها.

## - التعامل بفعالية مع كل التحديات :

يجب على المدير أن يستجيب ويتعامل مع أي تحدى يظهر أمامه حتى ولو كان صغيرا لوتافها ، فكثيرا ما يواجه المدير تحديات تمثل بها بيئة وواقع العمل ، مما قد يؤثر بصورة أو بأخرى على الموظفين وقد يؤدي ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العمل وفي طبيعة الأسلوب القيادي في التعامل مع الموظفين، فلا تعتمد للقرارات للفعالة الناتجة عن الذكاء الوجداني في كثير منها على قوانين وقواعد ولكن تعتمد على مزيج من التفكير والمنطق ( ما هي المهمة؟ وما هي أهميتها؟ وما هو المطلوب في ذلك الوقت؟) والوجدان والفطرة (ما رأي الفطرة في ذلك القرار؟ ما الذي سيفقده المدير وجدانيا إذا تعامل مع المشكلة بتلك الطريقة التي يفكر فيها؟).

فالمدير الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني ينصب تركيزه الأساسي على الوقت الحاضر والمستقبل، ويستجيب ويعي كل ما يحدث وما سيحدث ويعي كيفية حدوثه ، فهو يدرك أن كل موقف يحتاج إلى تعامل وعناية خاصة ، وبالتالي لا تصلح القواعد الثابتة للتعامل مع المواقف والتحديات لأن القوانين ثابتة والمواقف متغيرة، ويجب أن يتعلم المدير جيدا الفرق بين المدير الذكي وجدانيا والمدير الذي يطبق القواعد بصورة حرفية فقط دون أعمال للعقل والوجدان ويجب أن يدرك أيضا أن المدير الناجح هو المدير الذي يدرك أن الحياة مليئة بالظروف المتغيرة التي يتعلم منها الإنسان وتتصل خبراته ومهاراته، وأن المدير المستبد برأيه لن يحقق أي نوع من التناغم والتواصل مع الآخرين وسوف يفشل عاجلا أم آجلا في أدائه لمهامه القيادية.

## - لشجبة الحرية والاستقلالية بين الموظفين :

يجب أن يتعلم المدير أن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يعي جيدا أهمية أن يشعر الموظفين بالراحة والتوافق الشخصي والمهني ولا يخاف من تمتع الموظفين بمزيد من الحرية داخل العمل ، ولكن ليس معنى الحرية أو



الاستقلالية الاستقلال الكامل كل بوظيفته ومهمته وعدم التعاون مع الآخرين، ويجب أن يدرك المدير أيضا أن اهتمام المدير بما يقدمه وما يفعله كل موظف خير محفز وأفضل دافع علي الولاء والانتماء للوظيفي مما يزيد من سهولة الوظيفة التي يؤديها كل من المدير والموظفين.

والى جانب ذلك كثيرا ما يشعر الموظفون بالضغط نتيجة زيادة أعباء العمل مع عدم تحقيق عائد يتناسب مع حجم العمل الذي يبذلونه، لكن المدير الذكي وجدانيا يفهم جيدا ذلك ويقوم بكل السبل لتخفيف حدة المواقف الضاغطة عن الموظفين، فيقوم ذلك المدير بالتواصل مع الموظفين لإشعارهم بأنه يدرك جيدا ما يقومون به وأنه يقدر لهم ذلك ، ويخصص لهم أوقات محددة يجلس معهم ويستمع لمشاكلهم ، ويجب أن يعرف المدير أنه ليس معنى ذلك أنه يفقد أي شئ من مكانته وسلطته الوظيفية أو احترامه الشخصي، بل العكس فإن ذلك يزيل ويخفف من حدة الضغوط الواقعة علي كاهل الموظفين وأيضا الضغط الواقع علي المدير من جراء عدم قدرته علي تلبية مطالب وحاجات الموظفين وعدم الاستماع لهم، ولذلك يجب أن يترك المدير للموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية في أداءهم لوظائفهم داخل المؤسسة مع عدم الخوف علي مكانته الوظيفية.

### - الثقة في حكمته وأرائه :

يجب أن يتعلم المدير كيف يزيد من فعاليته القيادية من خلال تحقيق التوازن بين الحكمة المنطقية والمشاعر الوجدانية، فيجب علي المدير أن يثق في مواهبه وإمكانياته، وذلك لأن الذكاء الوجداني ينتج من خلال العلاقة بين الجسد والمعتقدات والأفعال والقيم ، فيجب أن تترابط كل من أفعال المدير (سلوكياته وتصرفاته القيادية) وأقواله (اهتماماته، معتقداته) ، ولكن إذا لم يوجد ذلك الترابط ، أي إذا لم يكن هناك ترابطا بين مهمة ووظيفة المدير وما يقوم به المدير فعند ذلك سوف يحدث اضطراب وخلط للأمور وعدم التمييز بين الجيد والفاقد لدى المدير ، وذلك يؤدي بالطبع إلي انخفاض مستوى



الأداء الوظيفي للمدير وأيضاً إلى فقدان الموظفين الثقة في المدير وفي إمكانياته وقدراته العقلية والوجدانية .

### **رابعاً: الذكاء الوجداني كبيئة فعالة للتعليم :**

وإذا كنا نبغي للمعلم دوراً حيويّاً وناجحاً ينبغي على المدير الذكي وجدانياً أن يعرف أن المدرسين هم الذين يتحكمون في تنفيذ كل الفعاليات التربوية وكل فعاليات العملية التعليمية داخل المدرسة، ولذلك يجب الاهتمام برفع الروح المعنوية لهؤلاء المدرسين مع الوضع في الاعتبار أن المدير لن يقدر على التحكم والتأثير في سلوك المدرسين دون امتلاكه لمهارات الذكاء الوجداني، ولذلك نحدد بعض العناصر الرئيسية التي يتعين على مدير المدرسة القيام بتنفيذها، والتي تعتمد على الذكاء الوجداني وتساهم بصورة كبيرة في جعل بيئة المؤسسة بيئة فعالة للتعليم الوجداني والاجتماعي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### **١- مساعدة ونشجيع المدرسين الجدد.**

طبقاً لما أعلنه آخر تقرير صادر عن مركز تطوير التعليم في وزارة التربية والتعليم في أمريكا تبين أن حوالي نصف المدرسين يضطرون إلى ترك العمل في بعض المدارس ويطلبون النقل إلى مدارس أخرى خلال السنوات الخمس الأولى من العمل، وأن تكلفة استقالة أو نقل هؤلاء المدرسين تتخطى بكثير تكلفة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها لأعداد هؤلاء المدرسين مهنيّاً مما يؤثر بصورة كبيرة على جودة الأداء المهني والأكاديمي وعلى الروح المعنوية للمدرسين ولتوضيح هذه النقطة إذا ما تعرض المدرس لعدد من الصراعات الشخصية التي تؤثر على الروح المعنوية لديه فإن ذلك يؤثر على الروح المعنوية لطلابه وأيضاً على مستوى التحصيل الأكاديمي مما يؤدي إلى فشلهم في الوصول إلى مستويات تعليمية مرتفعة مما يؤثر ذلك في انخفاض جودة الأداء الأكاديمي للمدرس.

ولذلك من المهم أن يعمل المدير الذكي وجدانياً على ضرورة إشعار ذلك المدرس الجديد بأنه وسط أخواته عن طريق مساعدته على الانخراط بينهم وعدم تركه للمدرسين القدامى يلقون عليه بالمزيد من أعباء العمل، فنحن نجد أن المدرس الجديد دائماً ما يتم إسناد الفصول ذات المستوى التحصيلي الأدنى إليه ومطالبته بتحقيق تقدم مرتفع في وقت قصير مما يشكل عبئاً على روحه المعنوية، ولذلك يجب أن يلتفت المدير إلى ذلك الأمر ويقوم باتخاذ إجراء صارم يمنع إسناد مثل هذه الفصول لذلك المدرس إلى أن يتمكن من التوافق مع هذه البيئة الجديدة كما يجب أن يعي المدير جيداً أن معظم مشاكل المدرسين الجدد تتبع أساساً من شعورهم بالعزلة عن باقي أعضاء هيئة التدريس في المدرسة مما يساهم بصورة أو بأخرى في اضطرارهم إلى ترك تلك المدرسة وطلب النقل إلى مدرسة جديدة وأيضاً يجب على المدير الذكي وجدانياً أن يعمل على إعداد المدرسين القدامى وتجهيزهم لاستيعاب المدرسين الجدد.

ومن الضروري جداً أن يتم تصميم برامج تدريبية للمدرسين الجدد لتجهيزهم للمهمة الجديدة فعند ذلك يعرف كل منهم ما هو مطلوب منه وما يجب عمله وما لا يجب مع محاولة تزويدهم بالمهارات والإجراءات والإرشادات التي ترشدتهم إلى العمل بفاعلية وبذلك تتكون لديهم الرؤية الكاملة عن أسلوب العمل في المدرسة وعن مهمة وأهداف المدرسة علاوة على إلقاء محاضرات عن الثقافة المدرسية وعن النزاهة الوجداني مما يساعد بصورة كبيرة على شعورهم بالرضا عن العمل الذي سيقومون به بعد إعدادهم له نفسياً وعقلياً .

## ٢- خلق مناخ أكاديمي جيد:

لقد ذكرنا سلفاً أهمية المناخ الأكاديمي والثقافة المدرسية في عملية التعلم وفي زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب ، ولذلك يجب أن يعمل المدير الذكي وجدانياً على توضيح الأعراف والتقاليد والقوانين التي يسير عليها

العمل داخل تلك المدرسة ، وأن يسعى أيضا إلى إقامة العديد من الاحتفالات علي أرض المدرسة للاحتفال بالنجاح وبالفوز في المسابقات والمناسبات الرسمية والقومية وغيرها، حيث يمثل ذلك أحد مكونات المناخ الأكاديمي الجيد الذي يساعد في تشكيل أراء ومواقف الموظفين داخل المدرسة ويساعد كذلك في بناء توقعاتهم ومطالبهم من المدرسة ويساعد الطلاب على تحقيق قدر مناسب من التوافق النفسي والمدرسي ومن المهم جدا أن يعرف المدير أن المناخ المدرسي يؤثر تأثيرا كبيرا على الروح المعنوية للمدرسين، ولكن ليس من السهل قراءة ذلك للمناخ، حيث أن بعض المدارس قد يسود فيها ما يعرف بالثقافة السامة أو السلبية كما يقول " بيترسون" مؤلف كتاب " هيكل الثقافة المدرسية " وحيثما توجد تلك الثقافة السامة توجد العدوانية والكرهية والعدائية بين المدرسين مما يؤدي إلى نشوب الصراع بينهم سواء كان ذلك ظاهرا أو خفيا ويتسبب في انتشار الشائعات والتقليل من إمكانيات بعض المدرسين، وتؤدي أيضا إلى اهتمام كل مدرس باصطياد الأخطاء التي يقع فيها زميله.

وأول خطوة يجب أن يقوم بها المدير لتغيير تلك الثقافة السامة وتعديلها هي محاولة الوصول إلى تحديد هدف جماعي يشترك فيه كل أعضاء هيئة التدريس في المدرسة ويسعون إلى تحقيقه لكي يتم تطوير المدرسة، وعلى هذا فالمدير الذكي وجدانيا هو الذي يستطيع مواجهة ومعالجة مثل هذه السلوكيات العدوانية والسلبية القائمة بين المدرسين وتوفير جو نفسي ملائم من الثقة والتعاون والتقدير الإيجابي مما يشجعهم على التعبير عن المشاعر والانفعالات لديهم، ولكن إذا لم يقوم المدير بمواجهة تلك الثقافات السامة أو السلبية والتصدي لها وترك الحبل على الغارب فإن هذه النوعية من الثقافة ستظل سائدة في المدرسة لفترة طويلة وقد تصبح جزء من سمعة وثقافة المدرسة ولن يتمكن المدير من تغييرها بعد ذلك.



فالمناخ المدرسي الايجابي يسهم في تكوين علاقات جيدة وقوية بين المدرسين مع بعضهم البعض وبينهم وبين المدير والطلاب ، وفي ظل هذا المناخ يكون من السهل تطبيق الأفكار الجيدة ومناقشة القضايا الهامة بصورة علنية ومشاركة كل المدرسين فيها، بينما المناخ المدرسي السلبي الذي يستأثر فيه المدير بعملية صنع القرار أو يشارك فقط بعض من المدرسين معه ذلك قد يزيد من قوة ونفوذ ذلك البعض من المدرسين ويساعد على تفاقم العداء والعدوانية بين زملائهم ومن هنا تكون النتيجة توقف المدرسون عن العمل كفريق عمل واحد ثم بعد ذلك يلجئون إلي الدسائس والمكائد لكسب مزيد من السلطة والنفوذ على حساب زملائهم الآخرين ولذلك يجب أن يعي المدير النكبي وجدانياً ذلك الأمر جيداً ويقوم باللجوء إلي استخدام مهارات الذكاء الوجداني في معالجة مثل هذه الأمور بسرعة لأن إهمال ذلك يسرع في انهيار المدرسة وبالتالي فلا بد من ضرورة أن يعمل المدير علي سيادة جو من العمل الجماعي وسيادة جو من الود والاحترام في صنع القرار الجماعي ويعمل بكل السبل علي تلبية المطالب الخاصة بكل مدرس حتى يتجنب الوقوع في أي مشكلة من تلك المشكلات السابقة .

### ٣- لزويد االمدرسين وفريق الإدارة بمزيد من النفوذ والسلطة :

يجب أن يعرف المدير أن المدرس يشعر بمزيد من السعادة حينما تكون له السلطة والمسئولية الكاملة عن نتائج عمله ، ويؤثر أسلوب المدير القيادي علي الروح المعنوية للمدرسين بالإيجاب أو بالسلب ، فالأسلوب الديمقراطي يساهم في رفع تلك الروح المعنوية، والأسلوب الديكتاتوري يساهم في تلاشي تلك الروح وسيادة جو من الإحباط واليأس بين المدرسين في المدرسة ، ولقد قام "ريتشارد انجيرسول" في جامعة بنسلفانيا بالعديد من الدراسات لبحث أسباب ترك المدرسين العمل، وخلص إلى أن السبب الرئيسي لشعور المدرسين بعدم الرضا الوظيفي يرجع أساساً إلى غياب مشاركتهم في عملية صنع القرار المدرسي ، وفي هذا الشأن يشير



انجيسول مؤلف كتاب " من المتحكم في أفعال المدرسين " إلى أن المدارس التي يشترك فيها المدرسين في عملية صنع القرار هي أكثر المدارس تحقيقاً للتوافق النفسي بين المدرسين وتقل بها المشكلات السلوكية والانفعالية بين الطلاب ، وعليه إذا أعطي المدير للمدرسين الفرصة للمشاركة وسماع رأيهم عند صنع القرار في جو من الود والاحترام فإن ذلك سوف يؤدي إلى خلق جو أكاديمي بناء وسوف يؤدي بالتالي إلى تقليل نسبة الاستقالة بين المدرسين.

ولكن يجب أن يعي المدير جيداً أنه ليس معنى أن يتم تزويد المدرسين ببعض السلطة في عمليات صنع القرار أن تتحول المدرسة إلى أسلوب الإدارة الذاتية من موقع العمل ، ولكن معناها أن يتمتع المدرس ببعض السلطة في أخذ القرارات التي تؤثر عليه وعلي الطلاب لأنه هو أكثر المتعاملين معهم وأقرب الناس إليهم ، فالاهتمام بأراء وأفكار المدرسين يوضح ويظهر احترام المدير لهؤلاء المدرسين وتقديره لهم ورغبته في ترقيتهم أكاديمياً ، فتمثل القدرة علي صنع القرار أهمية كبرى للمدرسين خصوصاً المدرسين حديثي للتخرج ، وذلك لأنهم يريدون أن يشعروا بأهميتهم وأنهم انتقلوا من مرحلة التعليم إلى مرحلة العمل وأن لهم ثقل بالمجتمع العملي كما كان لهم في المجتمع التعليمي، ويجب أن يدرك المدير أن عملية صنع القرار تعتبر ذات أهمية بالغة للمدرسين وهكذا لو أراد المدير تحقيق مستوي أداء أكاديمي راقى ينبغي عليه أن يسند إلي المدرسين بعض السلطة في القرارات والأمور المتعلقة بهم وبالطلاب الذين يقومون بالتدريس لهم.

#### ٤- مكافأة المدرسين وفريق الإدارة علي الأداء الجيد :

إن من أهم الأهداف التي يسعى إليها الذكاء الوجداني هي محاولة رفع الروح المعنوية للمدرسين وذلك من خلال إحساسهم وإشعارهم بأهمية العمل والوظيفة التي يقومون بها ودورهم في تحقيق أهداف المدرسة، ويجب

ألا يقتصر ذلك علي المدرسين فقط بل يهتم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية لكل فرد داخل المدرسة التي يديرها ، ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم المدير بتنظيم لقاءات شهرية أو سنوية يقدم فيها الشكر والعرفان والتقدير لكل الوظائف والأعمال التي قام بها جميع الموظفين في المدرسة.

ويعتبر مدير المدرسة للنجاح هو الذي يبحث بكل السبل عن الطريقة التي يشعر بها المدرسين والعمال بأهمية أعمالهم، وذلك بغرض رفع الروح المعنوية لديهم مما يساهم بالإيجاب في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمدرسة ويلجأ إلي مكافأة وعقاب المدرسين والعمال علي أدائهم وإسهاماتهم البارزة في تحقيق أهداف المدرسة، ولذلك فإن من أهم الأنوار التي يجب أن يلعبها مدير المدرسة والتي تشكل احد مكونات النزاهة الوجداني هو دور المحفز للمدرسين أي العمل على تحفيز المدرسين على بلوغ الأهداف التي يسعى المدير إلي تحقيقها في المدرسة وتقديم المكافآت لهم، وقد تقتصر مسألة الإثابة علي مجرد أفعال عينية بسيطة جدا ولكن مداها وتأثيرها علي الأداء الأكاديمي للمدرسين يكون فعالاً.

فمثلا يمكن أن يترك المدير لذلك المدرس وردة علي مكتبه أو في صندوق البريد الخاص به أو أن يرسل رسالة مكتوبة إلي جميع المدرسين ويتم قراءتها في الإذاعة المدرسية صباحا مؤداها أن مدير المدرسة يقدر الأفعال والأعمال الجيدة التي يقوم بها جميع أعضاء هيئة التدريس والإدارة في المدرسة، وقد يتجاوز الأمر مجرد الكلام والمكافآت اللفظية ويقوم المدير بصرف مكافآت مالية للمدرسين ولأعضاء فريق الإدارة الذين يحققون أعلى مستويات للأداء الوظيفي ويقوم بعقد لقاء معهم ليوضح لهم أن ذلك يمثل عرفان بالجميل لهم وتقديرا لدورهم في تحقيق أهداف المدرسة وتلك من أهم مهارات النزاهة الوجداني لمدير المدرسة .

**٥- يجب أن لا ينجأ هذا المدير أخلاقيات الإدارة**

تعتبر محاولة تشكيل ثقافة تربوية للمدرسة من أهم واجبات مدير المدرسة، وتشتمل تلك الثقافة كما قلنا علي القوانين والأخلاقيات والقيم والأعراف التي ستسير عليها المدرسة، أي يجب أن يحدد المدير تلك القوانين مسبقا حتى يستطيع كل الموظفين من مدرسين وعمال ومديرين إتباعها وأنه لن يكون سعيداً إذا تخطى أي فرد تلك الأعراف والأخلاقيات ولم يلتزم بها، وأيضاً يجب أن يهتم المدير بعملية استقالة المديرين وفريق الإدارة اهتماماً كبيراً ويمكن أن يضطر المدير إلي إجبار المدرسين والموظفين علي إتباع مجموعة جديدة من القوانين والإجراءات بقصد الوصول إلي تحقيق الأهداف الجديدة التي تم تحديدها، فمثلاً حينما يجد ناظر المدرسة أن المدير قد استقال فعندئذ يتطلب الأمر مزيداً من الجهد والطاقة للحفاظ علي أخلاقيات المدرسة ويجب أن يتصرف بسرعة كبيرة لأن عبء العمل هو الذي اضطر ذلك المدير إلي الاستقالة، ولذلك يجب أن يعمل مجلس إدارة المدرسة علي رفع الروح المعنوية لدي مديري المدارس وذلك بتخفيف عبء العمل أو بتحفيز المديرين وإشعارهم أيضاً بأهمية الدور القيادي الذي يقومون به .

حيث أن عبء العمل يمثل ضغطاً هائلاً علي المدير فجميع التوقعات تشير إلي أنه يجب علي مدير المدرسة أن يحضر جميع الأحداث والفعاليات التربوية في المدرسة، ويجب عليه أن يتعامل مع كل صغيرة وكبيرة داخل إدارة المدرسة، وذلك مما يزيد من مستوى الضغوط التي تقع علي كاهل المدير، ولذلك يجب أيضاً أن تتمتع إدارة المدرسة بمهارات الذكاء الوجداني وذلك للتعامل والتغلب علي تلك المواقف والأحداث الضاغطة المرتبطة بالعمل لأن هناك علاقة واضحة بين الذكاء الوجداني والضغوط الوظيفية للمدرسين وأيضاً للمديرين، ولذلك يجب أن تقوم مديرية التربية والتعليم بتفويض مجلس إدارة المدرسة ببعض السلطة للتعامل مع تلك الأمور خصوصاً مع أمور الاحتراق الوظيفي وذلك لأن هذا الأمر يتطلب تصرفاً



سريعا وعدم الانتظار لفترة طويلة لأنه قد يؤدي إلي استقالة المدير وترك المدرسة.

ولذلك تسند إلي مجلس الإدارة مهمة أخرى وهي مهمة مراقبة علاقات المدير والناظر بالمدرسين وبالطلاب وهل تساهم تلك العلاقات في رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة أم أنها علاقات هدامة تستهدف خفض الروح المعنوية للطلاب مما يضطرهم إلي ترك تلك المدرسة والالتحاق بمدرسة أخرى ولذلك فإنه كما يجب أن يتمتع المدير بمهارات الذكاء الوجداني لتنظيم وإدارة العمل المدرسي بصورة جيدة فإنه يجب أيضا أن يتمتع مجلس إدارة المدرسة ككل بمهارات الذكاء الوجداني لإدارة المدرسة بصورة ناجحة.

### **٦- التعامل مع الأساليب السلوكية للطلاب:**

تساهم سلوكيات الطلاب بصورة كبيرة في تشكيل الروح المعنوية لدي المدرسين والمديرين فإذا كانت الأنماط السلوكية التي تصدر عن الطلاب غير سوية ومضطربة فإنها بذلك تؤدي إلي خفض الروح المعنوية لكل من المديرين والمدرسين، ومن المعروف أن أي مدرس جديد تواجهه العديد من المشكلات في إدارة الفصل المدرسي وفي التعامل مع الطلاب وأيضا في الحصول علي الدعم والتأييد من مدير المدرسة، ولذلك فإن معظم المدرسين الجدد الذين لم يحظوا بأي مساندة من مدير المدرسة في عملهم، ويدركون أن المدير ليس له أي تأثير علي سلوكيات الطلاب يفضلون الانتقال إلي مدرسة أخرى.

ولكي تستطيع المدرسة الحد من السلوكيات المستهجنة والمرفوضة من الطلاب مثل العدوان والمشغبة والعنف وغيرها فلا بد من توافر ثقافة تربوية ايجابية ومناخ مدرسي فعال يحدد سلوكيات الطلاب وفقا لقواعد وقيم وقوانين محددة مع ضرورة اتخاذ الإجراءات الفعالة والفورية ضد الخارجين على هذه القواعد واللوائح السلوكية، ولذلك فإن المدير الذكي وجدانيا هو الذي يمسك بمقاليد الأمور في المدرسة وهو الذي يسيطر بصورة أو بأخرى



على الاستجابات السلوكية غير المرغوبة داخل المدرسة وخارجها، وأيضاً هو الذي يساعد المدرس الجديد في إقامة علاقات إيجابية بناءة مع الطلاب داخل الفصل وخارجه، وذلك لأن من أهم مهارات المدير النكي وجدانياً هو إدارة علاقات المدرس بالطلاب داخل وخارج المدرسة، ويهتم المدير أيضاً بإعداد ذلك المدرس مهنيًا للتدريس في تلك المدرسة وذلك عن طريق تنظيم برامج ودورات تدريبية يتعرف فيها المدرس على قواعد وقوانين المدرسة وأيضاً على الأساليب السلوكية للطلاب داخل الفصل وخارجه وما هي الإجراءات التي يستطيع من خلالها التعامل مع الطلاب ثم بعد ذلك يتعلم أسلوب إدارة العلاقات المدرسية بينه وبين الطلاب، وباختصار يجب أن يتعلم ذلك المدرس الجديد مهارات الذكاء الوجداني .

#### **٧ - معاملة المدرسين معاملة مهنية طيبة :**

يحتاج المدرسون إلى برامج للتنمية المهنية وكذلك أيضاً إلى مزيد من الوقت للانخراط مع زملائهم في علاقات اجتماعية جيدة ، وذلك لأن المدرس لو شعر بأنه في حاجة دائمة إلى التعليم المستمر مثل الطلاب فإنه بذلك يري نفسه مهنيًا مميزاً، ولذلك فكل المدرسين يحتاجون إلى الاعتراف بأهميتهم وبمساهمتهم وإمكانياتهم وضرورة معاملتهم معاملة مهنية جيدة تتسجم مع الكدر الوظيفي أو المهني الذي يشغلونه في المدرسة، ويجب أيضاً أن يشعروا بأنهم سوف تتم مكافأتهم على إنجازاتهم وعلى الأداء الجيد الذي سوف يحققونه، وذلك مما دعي أحد الباحثين إلى قضاء عام مع مجموعة من المدرسين في المرحلة الثانوية لاكتشاف السبب وراء استقرارهم في العمل الأكاديمي رغم كل التحديات والصعوبات التي يواجهونها، فوجد أن المدرسين الذين اضطروا إلى البقاء في المدارس يشعرون بأنهم باحثين ومفكرين ومبدعين وأنهم يتمتعون بقدرات عقلية فائقة ومهارات وجدانية واجتماعية ويشاركون في برامج التنمية المهنية ويقومون بعقد لقاءات دورية

مع مديريات التربية والتعليم للحصول علي مزيد من الدعم المادي والمعنوي للمدرسة .

ولذلك فإن من أهم الواجبات التي يجب علي المدير النكي وجدانياً أن يقوم بها هي التركيز علي القدرات الوجدانية والاجتماعية للمدرسين وليس فقط علي الجانب المعرفي لهم وذلك لكي يعطى رسالة واضحة إلي المدرسين مفادها أنهم قادرون علي تغيير مستقبل الطلاب وأن كل معلم يجب أن يشعر بأنه يمتلك المعارف والمهارات التي تمكنه من إحداث هذا التغيير الجوهرى سواء في السلوكيات السلبية للطلاب أو في مستقبل هؤلاء الطلاب ، ولذلك يجب علي مدير المدرسة أن يعامل للمدرسين علي أنهم مجموعة من الباحثين المحترفين الذين يسعون إلي غاية واحدة وهي صياغة مستقبل الطلاب الأكاديمي والوجداني والاجتماعي.

وهناك وجها آخر من أوجه التنمية المهنية للمدرسين ويتمثل في فرصة التعاون مع الأقران، ولذلك يجب أن يساعد المدير المدرسين علي إيجاد الطرق والوسائل التي تمكنهم من التعامل عقليا ووجدانيا مع زملاءهم ، وذلك لأهمية ذلك في رفع الروح المعنوية وفي زيادة قدرتهم علي إدارة علاقاتهم مع زملاءهم وذلك لأن علاقات المدرسين الايجابية بزملائهم وبطلابهم تساهم بشكل كبير في استمرارية المدرسين للعمل في تلك المدرسة وفي مهنة التدريس عموماً، وتعتبر قدرة مدير المدرسة علي توجيه وإدارة تلك العلاقات الاجتماعية بين المدرسين وزملاءهم من أهم مهارات الذكاء الوجداني .

#### ٨- سؤال المدرسين عن سير العمل في المدرسة :

لعل من أبرز الأساليب التي تستخدم في التعرف على الروح المعنوية لدي المدرسين أو الموظفين هو السؤال واللقاءات والاجتماعات، ويتم ذلك من خلال جمع المدرسين والعمال في اجتماعات موسعة وعقد جلسات مناقشة معهم أو من خلال تطبيق استفتاءات تربوية ترمى إلى جمع

المعلومات الكافية والضرورية عنهم وهذا مما يجعل الفرصة سانحة لمدير المدرسة في التعرف على القضايا والأمور والمشكلات التربوية القائمة بالمدرسة ومناقشتها مع المدرسين وبمساعده في الوقوف علي الصورة الكاملة لمجريات الأمور داخل المدرسة .

كما أنها أيضا تعد بمثابة جرس إنذار ينبه بوجود بعض المشكلات والصراعات قبل حدوثها، ولذلك ينبغي علي مدير المدرسة أن يعي جيدا أن كل المدرسين يحتاجون إلي وجود من يستمع إليهم سواء تمكن من حل مشكلاتهم أم لا لأن ذلك يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان ويؤدي إلي رفع الروح المعنوية لديهم، وبناء علي ذلك إذا تمكن مدير المدرسة من صياغة طريقة للتعامل واللقاءات مع المدرسين والموظفين فإنه بذلك سوف تكون لديه خطة واضحة للتنبؤ بالمشكلات والأزمات التربوية قبل حدوثها داخل المدرسة حيث أن تلك الجلسات واللقاءات تتيح للمدرسين والموظفين الفرصة الكاملة للتحدث بحرية وصراحة في كل المشكلات والأمور القيادية والإدارية داخل المدرسة، وتتيح الفرصة أيضا للمدير في تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة التي قد توجد لدي بعض المدرسين والتي تنشأ بصورة أو بأخرى.

ولهذا يمكن القول أن عقد تلك اللقاءات والجلسات مع المدرسين، ومناقشة كل المشكلات معهم والعمل علي إيجاد حلول ملائمة لهذه المشكلات التي ظهرت خلال تلك اللقاءات يسهم إلي حد بعيد في بناء الثقة بين المدير الناجح وبين المدرسين وكل أعضاء المدرسة ، ويجعل كل مدرس يشعر بأن رأيه يمثل أهمية كبرى لدي مدير المدرسة وأن مدير المدرسة يستمع لجميع الآراء باهتمام وبلا انفعال ، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية للمدرسين مما يساهم بصورة فعالة في إدارة الفصول المدرسية وإدارة علاقاتهم مع زملائهم ومع الطلاب مما يؤدي بالتالي إلي شعور كل معلم في المدرسة بالرضا عن سير عمله ومحيطه فزيادة الشعور بالرضا الوظيفي يعد من أهم أهداف الإدارة الحديثة .



## ٩- الاستمرار في التجديدات والإصلاحات الهيكلية للمدرسة :

يجب أن يعرف كل مدير مدرسة أن شكل ومنظر وإمكانيات المدرسة تساهم بصورة أو بأخرى في تشكيل رؤية ووجهة نظر الآخرين تجاه تلك المدرسة وتجاه فريق الإدارة والتدريس فيها، فمثلا وجد أحد مديري المدارس أن مدرسته الجديدة - والتي تعتبر من أفضل ثماني مدارس حكومية - تحتاج إلى بعض الإصلاحات والتجديدات بالرغم من أن المبنى ما زال حديثاً، غير أن المبنى لا توجد فيه مكيفات هوائية أو حجرات راحة للمدرسين فقام بإنشاء تلك الإصلاحات والإضافات، ويجب أن يشترك المدرسين مع مدير المدرسة في مسئولية الإصلاحات وتقديم الاقتراحات وذلك لإشعار كل مدرس بأن ذلك المبنى هو منزله الخاص، وبالتالي تزداد فرص إحساس المدرسين بالمسئولية الكاملة عن ذلك المبنى وعن وظيفته في تلك المدرسة ، وذلك مما يؤثر بصورة كبيرة علي الروح المعنوية للمدرسين وللموظفين داخل المدرسة حيث أنه حينما تكون المباني قديمة والتجهيزات ليست مكتملة فإن ذلك يؤثر بالطبع علي الروح المعنوية للمدرسين وللموظفين ويعطي انطباعا بعدم مشاركة المجتمع في إصلاح التعليم في تلك المدرسة، ولذلك يجب أن يبذل المدير قصارى جهده في الحصول علي الدعم والمساندة من رجال الأعمال ومن المجتمع الخارجي للقيام بتنفيذ تلك الإصلاحات الهيكلية والبنائية مع الاستمرار في استشارة كل مدرس عن ما يحب أن يراه ويجده في تلك المدرسة وذلك لرفع الروح المعنوية لما لها من تأثير هام علي الرضا الوظيفي للمدرس وبالتالي علي الكفاءة الإنتاجية للمدرسة .

## ١٠- تنمية مهارات الذكاء الوجداني :

لقد تعرضنا فيما سبق لأهمية وضرورة أن يتمتع مدير المدرسة بمهارات الوعي بالذات والتعاطف ( التفهم ) مع المدرسين والتواصل والاحترام المتبادل وغيرها من المهارات الأخرى التي تمثل مكونات الذكاء الوجداني، مع ضرورة أن يشعر المعلمين بأن المدير الذي يعملون معه



يسانداهم ويهتم بهم وبمشاعرهم ويتعاطف معهم ويكافئهم علي العمل الجيد ويساعدهم علي الوصول إلى الثقة بالنفس، وكل تلك الأشياء يجب علي مدير المدرسة الجيد أن يقوم بها لحث المدرسين علي بذل المزيد من الجهد للوصول بالمدرسة إلي أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية، فالمدير الذكي وجدانياً هو الذي يعمل بكل السبل علي زيادة ورفع الروح المعنوية للمدرسين وذلك لأنه يبحث دائماً عن السبل التي تحفز المدرسين علي بذل أقصى ما في وسعهم لامتلاكه تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية، فالمدرس الذي يشعر بالرضا عن عمله وعن نفسه يضبط نفسه عند الغضب فلا يتصرف بحماقة مع الطلاب ويعمل بكل الوسائل علي فتح قنوات الاتصال معهم، وذلك لأنه يقوم بتوفير جو من الثقة والراحة والاحترام مما يشجع الطلاب علي التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم بصورة متزنة ومقبولة ويزيد من رغبتهم في المشاركة في تلك الفعاليات التربوية.

ولذلك يلعب الذكاء الوجداني دوراً بالغاً في تطوير العمل الأكاديمي والتربوي لكل من المديرين والمدرسين وأيضاً الطلاب وذلك لأنه يركز علي أهم شيء وهو المهارات الوجدانية والانفعالية لدي الأشخاص وهي التي تؤثر علي ردود أفعال واستجابات الأفراد في تلك المجتمع المتغير، ولذلك نجد أن مدير المدرسة يجد نفسه أمام تحدي هائل وهو كيفية تنمية مهارات الذكاء الوجداني للوصول إلى المدرسة الذكية وجدانياً.

### **خامساً: أطرا حل الأساسية لجعل المؤسسة ذكية وجدانياً.**

تعتمد عوامل النجاح في أي مؤسسة علي وجود مدير ناجح ذكي وجدانياً، ومدرس فعال يعرف كيف يدير علاقاته مع الطلاب داخل وخارج الفصل، وطالب مجتهد يبذل أقصى ما في وسعه لزيادة مستوى التحصيل الأكاديمي لديه ويحترم المعلمين، وطاقتهم عمل يهتم اهتماماً كبيراً بالعملية التعليمية وبزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويهتم بتوفير الخدمات والموارد اللازمة للوصول بالعملية التعليمية إلى أقصى درجات التميز والاقتدار،

ونتيجة لذلك أصبح الذكاء الوجداني محط اهتمام كثير من الباحثين في المجال التربوي في تلك الآونة الأخيرة لما له من آثار ايجابية علي المدرسة وعلي العملية التعليمية ككل.

ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق إلي المراحل الأساسية التي تمهد السبيل لتحويل المدارس إلي مدارس ذكية وجدانيا ويتمثل ذلك في أربعة مراحل أساسية وتتضمن المرحلة الأولى الرغبة في التغيير وهي تمثل أهميه كبيرة في تعلم واكتساب مهارات الذكاء الوجداني، وتلك الرغبة تصحبها تجهيزات واستعدادات للتغيير، وتحدث تلك الاستعدادات علي المستوى الفردي والأكاديمي، والمرحلة الثانية مرحلة التدريب والتي تغطي مرحلة الاستعدادات للتجهيز، وتضم العمليات التي تهدف إلي مساعدة العاملين والمديرين علي تغيير أسلوب رؤيتهم وحكمهم علي الواقع والمطالب الاجتماعية والوجدانية، وأما المرحلة الثالثة فهي تحقيق التغيير والحفاظ عليه وتهتم بالأحداث والفعاليات التي تتبع خبرات التدريب، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التقييم وتشير إلي تحديد وتقييم نسبة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المدرسين والمديرين (المتدربين) من خلال برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني والتعلم الاجتماعي والانفعالي، وتشتمل أيضا علي البرامج التي تهدف إلي زيادة فعالية تلك المعلومات والمهارات لدي العاملين والمديرين وتطبيقها علي أرض الواقع للاستفادة منها في تحويل المؤسسة إلي مؤسسة ذكية وجدانياً، وفيما يلي نتناول تلك المراحل بالتفصيل:

### **المرحلة الأولى : الاستعداد للتغيير :**

تلعب الدافعية أو التحفيز دورا مهما جدا في التعلم الوجداني والاجتماعي، ويمثل ذلك التعلم ضرورة كبرى بالنسبة للمديرين الجدد الذين ما زالوا في مرحلة البحث عن أسلوب أو طريقة لتنظيم علاقاتهم مع المدرسين والطلاب ، ويحتاج المدرسين أيضا إلي أن يشتركوا اشتراكا كاملا في عمليات التغيير التي قد تأخذ وقتا طويلا ، ومن هنا ينأتى سؤال هام وهو

كيف يتمكن المدير من زيادة التحفيز والدافعية للعاملين قبل الخوض في عمليات التغيير؟

وللإجابة على ذلك السؤال سوف نتناول بعض الخطوات والإرشادات التالية:

### ١- تقييم احتياجات المؤسسة :

لا شك أن التقييم الناجح لاحتياجات ومطالب المؤسسة متزامنا مع الاعتراف بأهمية الذكاء الوجداني للمديرين والعاملين يساعد المديرين في تحديد الكفاءات الوجدانية التي تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء الأكاديمي والمهني لديهم، وبالنسبة لتعلم مهارات الذكاء الوجداني هناك مطلبين أساسيين يجب تلبيتهم في تلك المرحلة أولهما: أن هناك بعض من المدرسين لا يعتقدون بوجود علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وزيادة قدرة المدرس على التعامل مع الطلاب داخل وخارج الفصول، ولكن الحقيقة تشير إلى أن هناك العديد من الدراسات التي أجراها المركز القومي الأمريكي لتطوير التعليم الثانوي والتي كشفت بعض نتائجها عن وجود علاقة قوية بين التعلم الوجداني وبين الذكاء الوجداني مما يعني ذلك أن مهارات الذكاء الوجداني يمكن اكتسابها وتتميتها، كما أوضحت نتائج تلك الدراسة أيضا أن المدرسين الذين اشتركوا في برامج التعلم الوجداني ازدادت قدرتهم وفعاليتهم في التعامل مع المشكلات التربوية في المدارس وأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الوجداني وبين ارتفاع مستوى الأداء والشعور بالرضا الوظيفي بين المدرسين، ثانيهما: ضرورة الاتفاق على أن تلك المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية تساهم بشكل كبير في نجاح المدرس في العمل الأكاديمي.

### ٢- تقييم نقاط القوة والضعف وتقييم الإمكانيات الفردية :

من الصعوبات التي تواجه أولئك الذين يريدون تقييم الكفاءات والمهارات الوجدانية والاجتماعية للمدرسين والمديرين وهما :



■ أن الناس لا تولي اهتماما كبيرا بانخفاض مستوى المهارات الوجدانية والاجتماعية للمدرس والمدير، وقد يدركون أحيانا صعوبة قيادة فريق عمل جماعي وأن قيادة ذلك الفريق تؤدي إلى شعور المدير بمزيد من الإحباط واليأس، ولكن ليست لديهم القدرة على تحديد المهارات المطلوبة لتحسين ورفع مستواهم في القيام بإدارة ذلك الفريق، وذلك لأنهم ربما ليست لديهم القدرة على تحديد الأساليب التي يفكرون بها للخروج من تلك المشكلة أو لا يستطيعون التفكير في ردود أفعالهم التي تظهر وتوضح مدى فعاليتهم في التعامل مع المشكلات الأكاديمية بين المدرسين والموظفين.

■ أن تلك المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية لا تظهر إلا في سياق التفاعل الاجتماعي بين المدرسين والآخرين، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتحديد المهارات الوجدانية المطلوبة يتم تحديدها من خلال الأفراد المتفاعلين اجتماعيا مع المدرسين، ومع ذلك فإن المشاعر الوجدانية لهؤلاء الأفراد ومعتقداتهم وقيمهم تؤثر تأثيرا كبيرا على تصنيفاتهم للمهارات المطلوبة، ولذلك فإننا نقول بأن أفضل أسلوب للتقييم هو ذلك الأسلوب المعتمد على تصنيفات متعددة للمهارات الوجدانية المطلوبة والذي يتم الحصول عليه من أفراد مختلفين من مدرسين وطلاب وموظفين ومديرين.

### ٣- زيادة الخيارات المطروحة أمام الخاضعين لبراهمة التدريب الوجداني :

من المعروف أن للمدرسين يشعرون بالدافع القوي للتغيير حينما يشعرون بالحرية الكاملة في القيام بما يريدونه، ولذلك فإن زيادة الخيارات تمثل أهمية كبيرة في برامج التدريب الوجداني والاجتماعي، لأن تلك المهارات الوجدانية تساهم في صياغة وهيكلة شخصية الفرد المتدرب وصياغة اهتماماته ومن ثم فإن توفير المزيد من الخيارات المطروحة أمام الفرد المتدرب تزيد من فعاليته في اكتساب تلك المهارات الوجدانية ، ويحدث



ذلك فقط إذا كانت كل الخيارات المطروحة واقعية وفعالة ، وذلك لأن المتدرب لو توافرت أمامه الخيارات ولم يَقم بالمشاركة في برامج التدريب التي يختارها فلن يشعر بالدافع أو بالرغبة في اكتساب تلك المهارات الوجدانية والاجتماعية .

#### **٤- تشجيع المدرسين علي المشاركة في تلك البرامج التدريبية :**

لن يشترك المدرسون في فعاليات أي برنامج من برامج التدريب الوجداني إلا إذا شعروا بأن القيادة المدرسية تشجعهم وتحفزهم علي المشاركة فيها حيث إن هذه المشاركة تزيد من فعاليتهم ومهاراتهم الوجدانية ومن ثم فإن سلوك المدير ومساندته للمتربين أثناء مشاركتهم في تلك البرامج يمثل أهمية كبرى في ذلك الشأن، ولذلك من الأفضل أن يقوم المدير بتشجيع المدرسين علي المشاركة في تلك البرامج بل ويفضل أن يحضر معهم تلك الجلسات والحلقات التدريبية، حيث إن ذلك السلوك من مدير المدرسة يزيد من نسبة شيوع تلك البرامج بين المدرسين والموظفين ويزيد أيضا من نسبة قبول المدرسين للمشاركة في تلك البرامج، وتزداد نسب مشاركة المدرسين أيضا إذا وجد أن مدير المدرسة يقوم بإلقاء بعض التوجيهات والتعليقات والنصائح الهادفة بشأن فعالية تلك البرامج التدريبية الوجدانية أثناء حضوره تلك الجلسات التعليمية مع المدرسين والموظفين.

#### **٥- ربط الأهداف الزبوية بالقيم الفردية للمدرسين :**

إن من أكثر المثيرات التي تحفز المدرسين علي الانضمام لبرامج التدريب الوجداني هو إحساسهم بأن الأهداف التي يسعون إلي تحقيقها تتماشى مع قيمهم ومثلهم التي يؤمنون بها، وأيضا إيمانهم بأن الانضمام لتلك البرامج سوف يساعدهم علي تحقيق الأهداف التي يؤمنون بقيمتها وضرورتها، وبالتالي يجب علي المدير الجيد أن يقوم بربط القيم الفردية للمدرسين بالأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها، وذلك عن طريق إقناعهم بأن تلك البرامج التدريبية سوف تساهم في رفع مستوى نجاحهم

الأكاديمي، وأن هناك العديد من الفوائد والمنافع التي تعود عليهم من الانضمام لتلك البرامج الوجدانية والاجتماعية من قبيل أنهم سوف يصبحون أكثر قدرة علي إدارة علاقاتهم داخل العمل وخارجه مع زملائهم ومع أعضاء المجتمع وفي المنزل مع أفراد عائلاتهم.

## ٦- أن تكون التوقعات واقعية ويمكن تحقيقها :

من الممكن أن تكون التوقعات التربوية من وراء تطبيق تلك البرامج من أكثر المحفزات علي الانضمام والمشاركة في تلك البرامج ، فالمدرسين الذين يتمتعون بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم سوف ينجحون في تلك البرامج ويكونون أكثر تحفيزا وأكثر إدراكا للنجاح فيها ، أي تساهم توقعات الأداء بالنسبة للمدرسين بشكل كبير في تحقيق النجاح في تلك البرامج التدريبية علي المهارات الوجدانية والاجتماعية، إلا أن بعض المدرسين قد يرون أنه من الصعب عليهم اكتساب مهارات الذكاء للوجداني وتنميتها هذا من ناحية ، كما أن التحديات التي يواجهونها في تلك البرامج قد تجعلهم يشككون في قدراتهم علي النجاح فيها واجتيازها من ناحية أخرى ، ولكي يتم تحفيز هؤلاء المدرسين علي هذه البرامج لابد من التسليم بحتمية تعلم واكتساب المهارات الوجدانية والاجتماعية وأن تعلمها واكتسابها يؤدي إلي تحقيق نتائج جيدة في تنمية المهارات الوجدانية لديهم داخل المدرسة وخارجها ومن هنا يجب أن تكون التوقعات التي تتشكل لدي المدرسين عن البرامج واقعية ويمكن إنجازها علي أرض الواقع ، ولذلك نقول بأن التوقعات والاقتراحات تلعب دورا كبيرا في إدراك النجاح خصوصا إذا كانت تتسم بالواقعية والقابلية للإنجاز.

ومما سبق يتضح أن استعداد ورغبة المدرسين في التغيير قبل مشاركتهم في البرامج التدريبية تزيد من نسبة نجاحهم في تلك البرامج ، ففي البداية يتجاهلون بأنهم في حاجة إلي ذلك التغيير السلوكي، ولكنهم بعد ذلك يكونون على دراية كاملة بأنهم في حاجة إلي تطوير أدائهم ولكن لم تكن

لديهم ثقة في إمكانية حدوث ذلك وتلافي تلك المشكلات ومن ثم يدرك المدرسين أنهم عرضة لمشكلة وأن هناك العديد من طرق وأساليب التعامل مع تلك المشكلة ولكن ليس لديهم خطة محددة بشأن كيفية التعامل معها ، إلى أن تأتي الخطوة الأخيرة ويكون المدرسين على استعداد تام للقيام بأي شيء لأن لديهم خطة محددة ويمكن إنجازها على أرض الواقع.

### **المرحلة الثانية : التدريب :**

يمثل التحفيز عاملاً مهماً من العوامل التي تسهم في نجاح وفاعلية برامج التدريب على المهارات الاجتماعية والوجدانية ( مهارات الذكاء الوجداني ) ، وبالتالي حينما يستمر المدرب في إشعار المتدرب بالروح المعنوية العالية وبضرورة المشاركة في تلك البرامج التدريبية تزداد الدافعية لديه نحو البرنامج، ولعل من أهم العوامل المؤثرة على زيادة الدافعية أثناء مرحلة التدريب هي العلاقة الإيجابية بين المدرب والمتدرب ( المدرس ) .

ولذلك سوف نحاول التطرق إلى بعض المقترحات التي يجب الوفاء

بها أثناء مرحلة التدريب على مهارات الذكاء الوجداني ومنها:

#### **١- التركيز على إقامة علاقة إيجابية بين المدرب والمتدرب:**

تمثل العلاقات الإيجابية بين المدرب والمدرس (المتدرب ) أهمية بالغة خلال برامج التدريب على مهارات الذكاء الوجداني، ومن ثم فإن حدوث أي تغيير إيجابي في سلوكيات وأداء المدرسين في آخر البرامج لن يتم إلا إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين المشتركين والمدرسين، ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن المدرسين المتعاطفين مع المتدربين والمحبين لهم والودودين معهم ( وتلك هي أهم مكونات ومهارات الذكاء الوجداني ) يقومون بالتركيز على إقامة علاقات إيجابية مع المتدربين في تلك البرامج التدريبية وذلك مما يزيد من فرص نجاح تلك البرامج في حين أن أسلوب التوجيه والحزم لا يساهم في تحقيق أي نتائج إيجابية إلا تحويل المتدربين إلى العناد في تقبل الأمور .



ولذلك يجب أن يعمر المدرب على إقامة علاقة إيجابية تقوم في جوهره على الثقة المتبادلة بيه وبير المتدرب وذلك عن طريق الاشتراك في جلسات حوار معهم ، فعلى سبيل المثال يتم خلال تلك الجلسات مناقشة خبرات المدربين في التعامل مع المشكلات الوظيفية الأكاديمية والتركيز على بناء ثقة المتدرب في نفسه وإمكانياته حتى يتمكن من التغلب على العوائق والصعوبات التي يتعرض لها حتى يمكنه الوصول إلى إدراك النجاح الأكاديمي وتؤدي تلك الجلسات إلى زيادة إعجاب المتدربين بهؤلاء المدربين والإعجاب بمهاراتهم الاجتماعية والوجدانية والتي تزيد من فرصة إقامة علاقات جيدة بينهما مما يؤدي بالتالي إلى نجاح برامج التدريب على مهارات الذكاء الوجداني.

## ٢- وجود رغبة حقيقية لدى المتدرب على التغيير :

من أهم العوامل التي تؤدي إلى تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى المتدربين هو تحديد المتدربين للكفاءات التي يريدون اكتسابها وتحديد أهدافهم الشخصية بأنفسهم ، وتؤدي برامج التدريب على مهارات الذكاء الوجداني ثمارها خصوصا حينما يقوم المدرب بتحديد البرنامج الذي يتناسب مع مطالب وأهداف وأسلوب التدريب المفضل لدى المتدربين المشاركين في تلك البرامج، فعلى سبيل المثال أثناء برامج التدريب على إدارة الضغوط يتم تعليم المتدربين مجموعة من أساليب التغلب على تلك الضغوط ، ويتم تشجيعهم على اختيار أفضل أسلوب لذلك وإذا لم تجدي أي من تلك الأساليب يتم تشجيعهم على تجربة أساليب أخرى للتعامل مع الضغوط مثل زيادة الوقت وتنمية المهارات الإدارية المدرسية، وتجدر الإشارة إلى أن كل فرد يختلف عن الآخر في قيمه وعاداته وتقاليده، وبالتالي فإن البرنامج الذي يصلح مع بعض الأفراد لا يصلح مع الآخرين.



### ٣- تحديد الأهداف ونقسيمها إلى خطوات إدارية :

يعتبر تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحددة من أكثر الأساليب التي تؤدي إلى نجاح برامج التدريب على المهارات الوجدانية والاجتماعية، وذلك لأنها تزيد من ثقة المتدرب في نفسه وإمكانياته وتزيد من دافعيته على الاستمرار في تلك البرامج، فالمدرّب الناجح والفعال هو الذي يكرس كل وقته وجهده لمساعدة المتدربين على تحديد الأهداف الواضحة والجيدة والفعالة دون التأثير على إحساسهم وشعورهم بأنهم يقعون تحت ضغط معين في اختيار أي من الأهداف لأن ذلك يزيد من إحساس المتدرب بمسئوليته الكاملة وقدرته على تحقيق تلك الأهداف المحددة فالأهداف الواضحة تكون أكثر فعالية وتحفيزاً من الأهداف الأخرى البسيطة والغامضة، كما أن هذه الأهداف تكون قابلة للإنجاز على أرض الواقع، فحينما يتوصل كل متدرب إلى الهدف الذي يريده عندئذ تزداد ثقته في نفسه ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة رغبته في تحديد هدف آخر جديد مما يريد في إمكانية تحقيقه، ولذلك من الضروري تقسيم تلك الخطوات والأهداف إلى خطوات بسيطة أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ، وبذلك الطريقة تزداد ثقة المتدرب بنفسه وتصبح أهدافه أكثر قابلية وواقعية ويتطور أدائه الأكاديمي ويحقق النجاح بدلا من الوصول إلى الإحباط والفشل الذي ينتج عن الفشل في تحديد الأهداف وتطبيقها على أرض الواقع ولذلك إذا تعذر على المتدرب أن يقوم بتنفيذ أهدافه كلية على أرض الواقع فإن من أفضل الوسائل تقسيم تلك الأهداف إلى خطوات إدارية منظمة وبسيطة يكون الهدف الأول منها هو بناء ثقة المتدرب في نفسه وفي قدراته والتي لا يتحقق النجاح بدونها.

### ٤- زيادة فرص التدريب والتنفيذ على أرض الواقع:

تمثل العلاقة بين النظرية والتطبيق أو بين التعليم والممارسة أهم المبادئ التي يهتم بها علم الإدارة والقيادة ، ففي برامج الذكاء الوجداني ننوثر إمكانية التدريب والممارسة أكثر من التعليم النظري، وذلك لأن

الاعتماد على الأسلوب النظري وحدة يكون غير فعال ، وبالتالي يكون تعلم المهارات والكفاءات الوجدانية والاجتماعية أكثر فعالية من خلال الممارسة والتدريب، ويتطلب ذلك التكرار أي تكرار حدوثها أكثر من مرة، ولذلك يحتاج المتعلم إلى التدريب على تلك المهارات ليس في مواقف وبيئات مجهزة ومعدة للتدريب فقط بل يجب أن يتدرب على اكتسابها في الواقع الحي فمن أكثر الأساليب خطأ في برامج للتدريب على مهارات الذكاء الوجداني أسلوب الاعتماد على الجلسات التعليمية وعلى جلسات الحوار فقط دون النزول إلى أرض الواقع وممارسة ما تعلمه المتدربين ولذلك فإن من أكثر البرامج فعالية تلك البرامج التي تقوم على مزيد من التدريب والتنفيذ على أرض الواقع والتي لا تعتمد فقط على التعليم النظري .

#### **٥- استخدام أساليب التجربة والممارسة:**

تلعب للنماذج وكذلك جلسات الحوار والمناقشات الجماعية والمحاكاة دوراً كبيراً في برامج التدريب على مهارات الذكاء الوجداني أكثر من مجرد إلقاء المحاضرات فقط في مجال الذكاء الوجداني، ولكن ذلك لا يقلل من أهمية المحاضرات النظرية في زيادة فهم المتدربين بمهارات الذكاء الوجداني ولكن التدريب على أرض الواقع باستمرار يمثل ضرورة ملحة لتحقيق التغييرات السلوكية المطلوبة لدى المتدربين، ولذلك فقد ظهرت أهمية التجربة والممارسة في إتقان المتدرب لمهارات الذكاء الوجداني وأن البرامج التي تعتمد على التطبيق العملي تحقق نجاحات وتطورات أكثر من البرامج التي تعتمد على التعليم النظري فقط ، ولذلك نقول أن أفضل أساليب اكتساب مهارات الذكاء الوجداني هو تصميم برامج تدريبية تعتمد وتنفذ على أرض الواقع، فمثلاً حينما يريد المتدربين أن يعرفوا أسلوب التعامل الأمثل مع زملائهم وكيف أن ذلك يؤثر على سلوكياتهم وعلاقاتهم وعلى أدائهم الأكاديمي أيضاً فإننا نقترح أن يتم تسجيل دروس تربوية متصلة بذلك على أشرطة يستمعون إليها أثناء فعاليات اليوم الدراسي مما يتيح لهم مزيداً من

تجربة وتطبيق أساليب التعامل مع زملائهم ويزيد من فرصتهم في التحقق من فعالية ذلك الأسلوب وتقييمه وتحديد ما إذا كانوا سيقومون بتطبيقه أم أنهم سوف يلجأون إلى أسلوب آخر يحقق مزيداً من الفعالية في تلك العلاقات .

## **٦- توفير الدعم والمساندة المستمرة:**

يحتاج التغيير في أنماط السلوك إلى الدعم والتعزيز المستمر من الأفراد والجماعات حيث يمثل ذلك الدعم أهمية كبرى للمتدربين الذين يريدون تحسين ورفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم الوجدانية والاجتماعية ، فالمدرسين المشتركين في برامج التدريب يساعدون المتدربين من خلال التعزيز علي زيادة الثقة بالنفس لديهم وعلي تحفيزهم علي الاستمرار في المشاركة في تلك البرامج ، وتكون برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني أكثر فعالية حينما يتم التشجيع علي تشكيل مجموعات عمل تساند كل منهما الأخرى وتقدم لها الدعم المطلوب أثناء مراحل التغيير السلوكي، فمثلا عند تعلم مهارة إدارة الضغوط يتعين علي المدرسين القيام بمساعدة المتدربين علي المشاركة في مجموعات عمل علي أن تكون كل مجموعة متشابهة في قيمها ووظائفها لأن ذلك يساعد علي تقديم العديد من التسهيلات والمساعدات لهم والتي تتمثل في سهولة معرفة كل فرد في المجموعة بالأفراد الآخرين ويشجع أفراد المجموعات علي اللقاء والاجتماع مع بعضهم البعض في فترات الراحة بين الجلسات وأيضاً بعد انتهاء اليوم التدريبي من البرنامج ، فهذه اللقاءات بين المجموعات تتيح لهم فرصة الحديث والتفاعل الاجتماعي مع زملائهم بين الجلسات والتعرف علي أسلوب الحياة والاستجابات السلوكية المرغوبة وتنفيذها مما يؤدي ذلك بهم في النهاية إلى إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية في حياتهم العملية والعائلية.

## **٧- الاستفادة من النماذج السلوكية السوية:**

تعد الاستفادة من النماذج السلوكية الحية والمرغوبة من أهم وأكثر الإجراءات فعالية في تنفيذ برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني



حيث يستطيع الفرد نمذجة وتقليد الاستجابات السلوكية السوية بصورة فعالة من خلال مشاهدة أحد الأشخاص الآخرين وهو يقوم بذلك ، كما يستطيع الفرد تعلم التغلب على مشاكله وصراعاته مع زملائه من خلال ملاحظة شخص آخر موثوق به يقوم بذلك، بمعنى أن يكون هناك شخص فعلى يكون سلوكه قوة يقتدي به لمن يلاحظه أي أن الفرد قد يتعلم في موقف معين سلوك ما حتى ولو لم يظهر هذا السلوك المتعلم من خلال الملاحظة بصورة فورية ولكنه قد يؤدي هذا السلوك في ظروف مستقبلية بصورة تشير إلى أنه قد تعلم من الموقف السابق، وتزداد فعالية التعلم حينما يقوم المدرب بمساعدة وتشجيع المتدربين علي دراسة وتحليل وتقييم النموذج وذلك لأن من أهم واجبات المدرب هو زيادة قدرة المتدربين علي الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية الكاملة عن أفعالهم، وبالتالي فإنه يجب علي المدرب أن يهتموا بأسلوب تشجيع المتدربين علي تحليل وتقييم النماذج السلوكية للاستفادة منها أو لتركها إذا لم تكن تمثل أي فعالية أو أهمية بالنسبة لهم لأن كل فرد يختلف عن الآخر في إمكانياته وقيمه ومعتقداته وما يراه صحيحا وما يراه غير ذلك.

### ٨- تشجيع المتدربين علي التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم:

وبالرغم من أهمية وفعالية أساليب النمذجة في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني فإن ترك الحرية الكاملة للمتدربين في التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم يمثل أهمية قصوى في نجاح تلك البرامج التدريبية، وذلك لأن تلك الآراء والمقترحات تمثل حلقة الوصل بين الموقف الخارجي وبين مشاعر الفرد وأفكاره، وتلعب دورا كبيرا في تعزيز قدرات ومهارات المتدرب علي الوعي بالذات والتي تمثل حجر الزاوية للذكاء الوجداني، وغالبا ما تمهد تلك الأفكار والانفعالات الطريق أمام حدوث التغييرات السلوكية المطلوبة.



ومن الجدير بالذكر أن نوضح أن برنامج التدريب الناجح هو الذي يحقق توازن بين الاعتماد على النمذجة والممارسة وأيضاً الاعتماد على التعبير عن الأفكار والمشاعر الخاصة بالمتدربين، فعلى سبيل المثال حينما تكون مهمة البرنامج التدريبي للمديرين تتمثل في ضرورة اهتمام المدير بالموظفين وزيادة فعاليتهم في تحديد إمكانياتهم وحدودهم فإن المدرب غالباً ما يبدأ جلسات التدريب باقتباس من أحد للمسرحيات المشهورة والتي يكون أحد الشخصيات فيها مستمراً في مضايقة شخصية أخرى وذلك من خلال النقد والسخرية من سلوكياته الشخصية والتقليل من شأنه بصورة متكررة، وبعد أن يتم عرض تلك المسرحية يقوم المدرب بمساعدة المتدربين على التحول والانتقال من التركيز على المسرحية إلى التركيز على أنماط سلوكهم الشخصي ثم بعد ذلك يبدأ في سؤالهم عما إذا كانوا يسمحون لأي موظف لديهم بمضايقتهم بمثل تلك الطريقة ، وبعد اكتساب بعض المهارات الوجدانية بخصوص ردود أفعالهم الوجدانية تجاه موظفيهم عندئذ يكون المشتركين على استعداد تام لاكتساب المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تساعد في التعامل مع تلك المواقف السلوكية.

## ٩- منع حدوث الانتكاسات السلوكية:

يتمثل جوهر برامج منع حدوث الانتكاسات السلوكية في إعداد وتجهيز المدرسين عقلياً لمواجهة رد الفعل العكسي في السلوك ومواجهة فئات اللسان، وتشجيعهم على تخطي الانتكاسات والعقبات والاستفادة منها وتلك هي من أهم أهداف برامج التغيير السلوكي، وتمثل برامج منع حدوث الانتكاسات السلوكية أهمية خاصة في برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني والاجتماعي، فقد يواجه المشتركين في تلك البرامج عقبات وتحديات تحتاج إلى مزيد من المرونة في تطبيق سلوكيات جديدة وفعالة في الوظيفة.

وعلى هذا فلا بد من إعداد المدرسين لمواجهة مثل تلك الانتكاسات السلوكية وتعلم كيفية إعادة هيكلة تلك الانتكاسات للاستفادة منها في التعليم

وذلك بعرض قليل فرص حدوث تلك الانتكاسات في المستقبل، وإلا ستنتهي مهمة برامج التدريب دون الوصول إلي اكتساب المدرسين للمهارات السلوكية المطلوبة لمنع حدوث الانتكاسة ، أي ستنتهي المهمة قبل حدوث أي تغيير جوهري في السلوك، وللتعامل مع المواقف التي من الممكن حدوث الأخطاء فيها يتم تشجيع المتدربين علي تحديد واكتساب استراتيجيات وخطط سلوكية تساعدهم علي التغلب علي تلك الأخطاء وذلك مثل أن يقوموا بالتشاور مع المدير بشأن تلك السلوكيات المطلوبة في تلك المرحلة ومن خلال برامج منع الانتكاسات السلوكية يتعلم المدرسين القدرة علي تحديد العقبات التي تحتاج إلي التغلب عليها وذلك بتطبيق مهارات جديدة وفعالة من خلال عملهم الأكاديمي ، ويتعلمون أيضا كيف يستطيعون تقييم تقدمهم.

ففي أحد البرامج قام المدرب بعرض موقف مشكل علي المتدربين المشاركين في البرنامج وطلب منهم ماذا تكون استجاباتهم تجاه موقف موظف يطبق كل القوانين بحزم وتصدر عنه انفعالات مبالغ فيها كالغضب عند تعامله مع أحد أعضاء فريق العمل بالمدرسة وبعد عرض هذا الموقف المشكل علي المتدربين في البرنامج قام المدرب بعقد جلسات لمناقشة الاقتراحات والأفكار التي يمكن فعلها للتغلب علي الموقف، وبعد ذلك قام المدرب بسؤال المجموعة عن إمكانية وصف وتحديد سلوكياتهم في ذلك الموقف وما سوف يقومون به للتغلب علي مثل ذلك الموقف ثم بعد ذلك قام المدرب بتقييم المتدربين وتقييم آراءهم وأفكارهم في أسلوب الاستفادة من تلك العقبات والانتكاسات السلوكية، وبعد ذلك سأل المدرب المشاركين أن يقدموا تقارير مفصلة عن وصف تلك العقبات التي من الممكن أن تواجههم في المدرسة حينما يريدون تطبيق المهارات التي تعلموها من تلك البرامج التدريبية، وما هي المقترحات التي يمكن تطبيقها للتغلب علي تلك العقبات، وبعد ذلك قام المشاركون بمناقشة تلك الآراء والمقترحات مع باقي مجموعة العمل

### المرحلة الثالثة : تحقيق التغيير والحفاظ عليه :

تمثل عملية إحداث التغيير ونطبيق المهارات الوجدانية والاجتماعية المكتسبة من برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني أهم التحديات التي يواجه المدرسين، فحينما يعود المدرس إلى المدرسة ويجد العديد من الأساليب التقليدية التي تعوق سير العمل والتي أثبتت برامج التدريب والتعلم الوجداني والاجتماعي ضعفها في تحقيق الأهداف ، فإن ذلك يمثل أهم العقبات والتحديات التي تعوق الاستفادة من المهارات الوجدانية والاجتماعية الجديدة، ولذلك يمكن القول بأن برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني لن تكون فعالة ومؤثرة إلا إذا حظيت بالدعم والتأييد من إدارة المدرسة التي تعي جيدا ضرورة توافر تلك المهارات لدى المدرسين ودور تلك المهارات في زيادة فعالية الأداء الأكاديمي للمدرسين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمدرسة. ولقد توصلت العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة إلى أن البيئة المدرسية الفعالة هي التي تساند برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني وتعمل على تطبيقها.

ومن الطرق والأساليب المختلفة التي تشجع بها البيئة المدرسية المتدربين على تطبيق ما تعلموه من مهارات في برامج تنمية مهارات الذكاء الوجداني، تتمثل في تشجيعهم على تطبيق هذه المهارات على الوظيفة ومساعدتهم وتقديم الدعم اللازم إذا احتاجوا ذلك، حيث يلعب تقديم الدعم المناسب دورا كبيرا في تشجيع المتدربين على تطبيق مهاراتهم التي اكتسبوها من خلال البرامج التدريبية في العمل الأكاديمي وتشجيعهم على الاستمرار في ذلك، ففي داخل البيئة المدرسية يؤدي تدعيم المدير للمدرسين المتدربين إلى زيادة الروح المعنوية للمدرسين وإلى تشجيعهم لبذل أقصى طاقاتهم في إفادة العمل الأكاديمي داخل المدرسة، ولإثبات ذلك تمت المقارنة وتقييم النتائج الخاصة ببرنامجين تدريبيين مختلفين، فوجد أن كلاهما يحظى بحب واهتمام المتدربين في تعلم المهارات الجديدة ولكن المشتركين في



البرنامج الأول طبقوا مهاراتهم في وظائفهم والمشاركين في البرنامج الثاني لم يطبقوا أي شيء في الوظيفة والاختلاف بين البرنامجين يكمن في التشجيع والدعم الذي حظي به أصحاب البرنامج الأول من مدير المدرسة والذي شجعهم علي تطبيق تلك المهارات في العمل الأكاديمي بينما اضطر بعض المشاركين في البرنامج الثاني إلي ترك العمل نتيجة لعدم استغلالهم لطاقتهم وتطبيق المهارات الوجدانية والاجتماعية التي تعلموها من البرنامج .

ومن الممكن أن يشجع مديري المدارس المتدربين علي تطبيق المهارات الجديدة بصورة غير مباشرة ، وتلعب أيضا مهمة تقييم ومتابعة فعالية المهارات التي تم اكتسابها من خلال تلك البرامج التدريبية دورا بالغا في زيادة رغبة المتدربين في تحقيق للتغير السلوكي المطلوب، ولذلك فإننا ننوه إلي أهمية سلوك المدير في المحافظة علي التغير السلوكي الذي يتم من مهارات الذكاء الوجداني داخل العمل، وأيضا تلعب النماذج الواقعية التي يتعامل معها المتدربون داخل البيئة المدرسية دوراً فعالاً في اكتساب وتطبيق المدرسين للمهارات الوجدانية والاجتماعية وذلك لأن التعلم الوجداني يتأثر تأثيراً بالغاً بالنماذج والخبرات السابقة وبالتالي فإن المدير يعد هو أكثر الأشخاص تأثيراً علي المدرسين داخل البيئة المدرسية، ولذلك من الضروري جدا تمتع المديرين بمهارات الذكاء الوجداني التي تمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع المدرسين وبالتالي للتأثير الإيجابي عليهم وعلي سلوكياتهم داخل وخارج المدرسة .

وبالإضافة إلي دور الدعم والنموذج في زيادة فعالية المهارات الوجدانية المكتسبة من خلال برامج التدريب الوجداني والاجتماعي فإن الانعكاسات السلوكية من المديرين تلعب دورا بالغاً أيضاً في تشجيع المتدربين علي تحقيق وإحداث التغيير المطلوب داخل العمل والمحافظة علي ذلك التغيير، ويساعد ذلك المديرين أيضا علي توفير الوقت والدعم اللازمين لمساعدة المتدربين علي تحديد ردود أفعالهم وإنعكاساتهم السلوكية حينما



يقومون بتطبيق تلك الأفكار الجديدة، ويساعد المديرين أيضا علي تحديد العقبات والحواجز وإزالتها من أمام المتدربين، ونتيجة لأهمية مهارة الوعي بالذات لدي المدير واعتبارها حجر الزاوية في مهارات الذكاء الوجداني فإن الانعكاسات السلوكية تمثل أهمية كبرى خلال مرحلة تحقيق التغيير والمحافظة عليه وبالرغم من أن مديري المدارس هم المصدر الرئيسي الفعال للدعم والتشجيع فإن هناك العديد من الأفراد والمجموعات داخل البيئة المدرسية يمثلون مصادر فعالة لذلك أيضا، فعلي سبيل المثال يلعب زملاء المديرين دورا بالغ الأهمية في تشجيع المدرسين علي تطبيق واستغلال مهاراتهم التي اكتسبوها من برامج الذكاء الوجداني مما يشجع جوا من الاحترام المتبادل بين المدرسين داخل وخارج البيئة المدرسية.

كما تتأثر مرحلة تحقيق التغيير والحفاظ عليه تأثرا كبيرا بالقيم المدرسية والثقافة التربوية التي تشجع علي تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين، وهناك العديد من المؤثرات التي تؤثر علي تلك القيم والثقافة المدرسية وهي التحديات الوظيفية والأكاديمية، والدعم الجماعي المستمر من المجتمع، ونظم التطوير والمكافآت، والتركيز المستمر علي التحفيز وسيادة الروح التنافسية بين المدرسين داخل المدرسة، فالبيئة المدرسية تمثل أهمية كبرى لتطبيق للمهارات الاجتماعية والوجدانية علي الوظيفة الأكاديمية في المدرسة حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلي أن المشتركين في برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني إذا وجدوا الدعم والمساندة اللازمة من المديرين ومن باقي المدرسين في المدرسة فإن ذلك يؤدي إلي زيادة فعالية أداءهم الأكاديمي، أي أن سيادة ذلك الجو من الدعم والاحترام يشجع علي تطبيق مهارات الذكاء الوجداني علي أرض الواقع أكثر من المدارس التي لا تساند عمليات تطبيق تلك المهارات الوجدانية علي الأداء الأكاديمي للمدرسة.

## المرحلة الرابعة : تقييم التغيير :

تمثل مرحلة التقييم ضرورة أساسية لإثبات فعالية برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين، ولذلك لأن هناك بعض الدراسات التي أثبتت أن هناك العديد من تلك البرامج لا تؤتي الثمار المطلوبة منها، ولذلك فإنه من خلال التقييم يستطيع المدير في المدرسة إبعاد مثل هذه البرامج والحفاظ علي البرامج الفعالة، ونعني بالتقييم تلك العمليات التي تركز علي التطوير المستمر لمهارات الذكاء الوجداني بدلا من الاستفتاءات والمقاييس التي يقوم المدرسون بإكمالها دون اهتمام ، فالتقييم يسهم في الحكم علي مدى فاعلية البرامج التدريبية، ولقد لاقت مرحلة التقييم أهمية بالغة في السنوات الأخيرة نتيجة للاعتقاد السائد بأن مكاتب التدريب في المدارس يجب أن تساهم بدور فعال في تطوير العمل الأكاديمي وفي تطوير العمليات التعليمية داخل المدرسة ولكن مما يدعو للأسف أن تلك الدور لا تقوم به مكاتب التدريب في المدارس ولا في الإدارات التعليمية بما ينبغي أن يكون عليه.

وتجدر الإشارة إلي أنه نادرا ما يتم تقييم برامج التدريب علي مهارات الذكاء الوجداني تقييما جيدا وموضوعيا وذلك قد يرجع إلي اعتقاد سائد لدي المديرين في المدارس هو أن تلك البرامج تهدف أساسا إلي تطوير مهارات فردية لا يمكن تقييمها بسهولة، وبالرغم من صحة ذلك الاعتقاد إلا أن جميع الإدارات التعليمية لديها الآليات الضرورية لتقييم تلك البرامج بفعالية وموضوعية، ومن خلال تقييم برامج التدريب الوجداني والاجتماعي تصبح تلك البرامج أكثر فعالية وإيجابية أو أكثر إسهاما في تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدي المدرسين مما ينعكس بالتالي علي زيادة الفعالية المدرسية ورفع مستوى العمل الأكاديمي داخل تلك المدرسة وزيادة قدرة تلك المدارس علي الوفاء بمطالب العصر الحديث سواء الأكاديمية أو الإدارية من

خلال تخريج جيل فعال ونكي وجدانيا من الطلاب الذين يحملون قوافل التنمية في بلادهم .

وبالتالي فإنه من خلال تلك المراحل الأربعة تستطيع تحويل المدارس إلى مدارس نكية وجدانيا تعتمد في التعامل بين المدرسين في داخلها علي الاحترام والثقة المتبادلة نتيجة لزيادة مهارات المدرسين في الوعي بالذات وفي الوقوف علي نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب تتميتها لديهم والتي تعتبر حجر الزاوية في الذكاء الوجداني للمدرسين، ونتيجة لأن الفصل للمدرسي هو المناخ الذي يجب أن تتم فيه إظهار مهارات الذكاء الوجداني التي تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية يجب علي المدرس أن يتعلم كيفية تطبيق مهارات الذكاء الوجداني داخل الفصل وذلك لما لها من تأثير علي الروح المعنوية للطلاب داخل الفصول ، وذلك لأن الذكاء الوجداني لدي المدرس من أهم المتغيرات التي تساعد علي خلق وتوفير بيئة تعليمية تتيح تطبيق مهارات الذكاء الوجداني بنجاح وفعالية، حيث من أهم المتغيرات في مستوى الذكاء الوجداني لدي المدرس هو كيفية تعامله مع المشاعر خصوصا المشاعر السلبية، فالمدرس الفعال والناجح هو الذي تتوافر لديه القدرة علي التعامل الجيد مع مشاعره الوجدانية.

## المراجع





## أولاً: المراجعة العربية:

- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- بام روبنس وجان سكوت (٢٠٠٠): للذكاء الوجداني، ترجمة صفاء الأعر وعلاء كفاقي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- جولمان (٢٠٠٠): للذكاء العاطفي، ترجمة ليلى الحبالى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٦٢، الكويت.
- سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٤): لتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، الأردن.
- سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، النهضة العربية، القاهرة.
- السيد عليوه (٢٠٠١): تنمية للمهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الحكم أحمد الخزلى (١٩٩٨): فن اتخاذ القرار: مدخل طبيعى مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- عبد العال عوجة (٢٠٠٢): للذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر والتحصيل الدراسي والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد ١٣، العدد الأول، الإسكندرية.
- عثمان حمود الخضر (٢٠٠٢): الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد، مجلة دراسات نفسية، المجلد ١٢، العدد الأول، القاهرة.
- فؤاد أبو حطب (١٩٩٢): طبيعة الذكاء الشخصي واستراتيجية القياس وبعض النتائج الأولية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المؤتمر الثامن لعلم النفس.
- فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع (٢٠٠١): الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، العدد ٥٨ الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

## ثانياً: المراجعة الأجنبية:

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125 (2), 209-219.
- Adair, John (2002): Effective Strategic Leadership, Macmillan, London.
- Akhter, Zobaida (2003): Quality Assurance in Secondary Education Programme of Bangladesh, Open University: Present Status and Challenges, BOU, Bangladesh.
- Andris, Barblan (2001): "International Quality Assurance" Council for Higher Education Accreditation, Washington DC, March.
- Ayers, D. and Stone, B. (December, 1999). Extension organization of the future: Linking emotional intelligence and core competencies. Journal of Extension, 37(6). Retrieved from <http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.html>
- Barchard, K. A. (2003): Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success? Educational & Psychological Measurement, 63, 840-859.
- Bar-On, R. (2000): Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In

- R. Bar-On & J. D. A., Parker (Eds.),  
The handbook of emotional  
intelligence: Theory, development,  
assessment, and application at home,  
school, and in the workplace (pp.  
363-388). San Francisco, CA: Jossey.
- Bar-On, R., J. M. Brown, et al.  
(2000). "Emotional Expression and  
Implications for occupational stress;  
an application of the Emotional  
Quotient Inventory (EQ-i)."  
Personality and Individual  
Differences 28: 1107-1118.
  - Bennis, W. (1994) On Becoming A  
Leader. New York: Addison Wesley
  - Berliner, David C (2001): Improving  
the Quality of the Teaching force,  
Educational Leadership Journal,  
Volume 58, Number 8, May.
  - Bora, D. J. (2003): The influence of  
emotional intelligence on deviant  
behavior (Doctoral dissertation,  
Indiana University of Pennsylvania,  
2003). Dissertation Abstracts  
International, 64(05), 1984.
  - Boyatzis, R.E., Goleman, D., &  
Hay/McBer (1999). Emotional  
competency inventory.
  - Bryson, John (2000) : Managing Change  
in Schools : A Practical Guide to  
Managing and Facilitating the Change  
Process. Prentice -Hall, London.
  - Carmeli, A. (2003). The relationship  
between emotional intelligence and



- work attitudes, behavior, and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial*
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2001). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Retrieved November 6, 2004, from <http://www.eiconsortium.org>
  - Cherniss, C. (1998). Social and emotional learning for leaders. *Educational Leadership*, 55, 26-29
  - Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000): Emotional intelligence: What the research says, *Educational Leadership*, 58, 14-18.
  - Copper, R.K. (1997) Applying Emotional Intelligence in the Workplace. *Training & Development*
  - Cross, B. (2001). "Working with Emotional Intelligence (reviewed)." *International Journal of Conflict Management* 12(3): 278-280.
  - Daft, Richard (2003) : *Management*, 6th Ed., Thomson Ohio, United States
  - Deal, T.E. & Peterson, K.D. (1991, June). The principal's role in shaping school culture .Washington, D.C.: U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement.

- Donaldson-Feilder, E. J., & Bond, F. W. (2004): The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 187-204.
- Elias, M.J. (1997). Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators. Association for Supervision and Curriculum development, [.ascd.org/books/eliasbook.html](http://ascd.org/books/eliasbook.html).
- Elizabeth Christine Stubbs (2005) Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader::a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor Department of Organizational Behavior
- Gardner, L., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 2, 68-78.
- George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." *Human Relations* 53: 1027-1062.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1044.

- Goleman, Daniel (1996), Emotional Intelligence: Why it can Matter more than IQ. New York: Bantam Books.
- Hanson, Mark (1996): Educational Administration and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, London
- Hein (1996). EQ for Everybody: A Practical Guide to Emotional Intelligence. New York: Basic Books.
- Hodges, J. S. (2004): Relationships between emotional intelligence and demographic variables within Florida's inmate population. Dissertation Abstracts International, 64(12), 4282.
- Hodson, p. & Thomas, H. (2002): Quality Assurance in Higher Education: Fit for The New Millennium or Simply Year 2000 Compliant?, School of Computing Technical Report, University of Glamorgan, Pontypridd.
- Lam, L. T. & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142 (1), 133-143.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). The Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) Version 2.0. Toronto, CA: Multi-Health Systems, Inc.
- Morand, DA 2001, 'The emotional intelligence of managers: Assessing the construct validity of a nonverbal



- measure of "people skills"', *Journal of Business & Psychology*, 16 (1),
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
  - Polednik, L. and E. Greig (2000). "Personality and emotional intelligence." *The British Journal of Administrative Management* 19(9): 9.
  - *Psychology*, 18 (8), 788-813.
  - Pusey, F. (2000). Emotional intelligence and success in the workplace: Relationship to job performance. Unpublished master's thesis, Guildhall, University, London.
  - Sala, F. (2001). It's lonely at the top: Executives' emotional intelligence self (mis)perceptions [Electronic version]. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, ay/McBer. Retrieved September 26, 2001, from [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
  - Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
  - Salovey, P., & Sluyter, D. (Eds). (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books.



- Scheusner, H. (2002). Emotional Intelligence Among Leaders and Non-Leaders in Campus Organizations. Educational Leadership and Policy Studies. Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Smith, J. E., III. (2000). Emotional intelligence and behavior: An exploratory study of people on parole. Dissertation Abstracts International, 61(11B), 6168.
- Sosik, J.J., and Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perception. Group and Organization Management, 24(3), p. 367-390.
- Swati Patra, (2004): Role of Emotional Intelligence in Educational Management , Journal of Indian Education.
- Wong, C & Law, KS 2002, 'The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study', Leadership Quarterly, 13 (3), 243-274.

## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الذكاء الوجداني: تاريخه ومفهومه</b>	١١
مقدمة :	١٣
<b>أولاً: تاريخ الذكاء الوجداني.</b>	١٧
<b>ثانياً: مفهوم الذكاء الوجداني</b>	٢٦
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>نظريات الذكاء الوجداني وأبعاده</b>	٤٧
<b>أولاً: نماذج الذكاء الوجداني.</b>	٤٩
١- نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء الوجداني	٥٠
- المقاييس المستخدمة في نموذج ماير وسالوفي للذكاء الوجداني	٥٣
٢- نموذج بار- أون للذكاء الوجداني	٥٥
- المقاييس المستخدمة في نموذج "بار- أون" للذكاء الوجداني	٥٩
٣- نموذج "دانييل جولمان" للذكاء الوجداني	٥٩
- المقاييس المستخدمة في نموذج دانييل جولمان للذكاء الوجداني	٦٣
٤- تعليق على النماذج المختلفة للذكاء الوجداني.	٦٦
<b>ثانياً: أبعاد الذكاء الوجداني:</b>	٦٨
١- الوعي بالذات ( Self- Awareness )	٦٩

الموضوع	الصفحة
٢- تنظيم الذات ( Self - Regulation )	٧٥
٣- الدافعية ( Motivation )	٧٧
٤- التعاطف ( التفهم العطوف ) ( Empathy )	٧٩
٥- المهارات الاجتماعية ( Social Skills )	٨٢

## الفصل الثالث

القيادة التربوية الفعالة	٩٣
مقدمة	٩٥
أولاً : مفهوم القيادة التربوية.	٩٧
ثانياً : نظريات القيادة.	١٠٢
ثالثاً : أنماط القيادة التربوية	١١٠
رابعاً : سمات القائد الفعال	١١٤
خامساً : خطوات عملية القيادة الفعالة	١٢٣
سادساً : مبادئ القيادة التربوية للفعالة	١٣٣
سابعاً : معايير جودة القيادة التربوية	١٤٣
ثامناً : معوقات القيادة التربوية	١٥٢
تاسعاً : دور القيادة في عصر العولمة	١٥٩

## الفصل الرابع

الذكاء الوجداني والمنظومة التربوية	١٦٣
مقدمة	١٦٥
أولاً : أهمية الذكاء الوجداني في المنظومة التربوية	١٦٦
ثانياً : الذكاء الوجداني والإدارة التربوية	١٧٠

الموضوع	الصفحة
<b>ثالثاً: الذكاء الوجداني والتحصيل الأكاديمي</b> .....	١٧٥
<b>رابعاً: الذكاء الوجداني والثقافة التنظيمية</b> .....	١٨٢
<b>خامساً: الذكاء الوجداني وفعالية المعلم</b> .....	١٩٦
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية</b> ..	٢٠٥
مقدمة .....	٢٠٧
<b>أولاً : نواحي الحاجة إلى الذكاء الوجداني في المؤسسات التربوية</b> .....	٢٠٨
<b>ثانياً: الذكاء الوجداني والفعالية التنظيمية للمؤسسات</b> .....	٢١٧
<b>ثالثاً: الذكاء الوجداني وصنع القرار</b> .....	٢٢٦
<b>رابعاً: الذكاء الوجداني والأداء الوظيفي</b> .....	٢٣٣
<b>الفصل السادس</b>	
<b>الذكاء الوجداني وسلوكيات القيادة الفعالة</b> .....	٢٥١
مقدمة .....	٢٥٣
<b>أولاً : الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة</b> .....	٢٥٤
<b>ثانياً: استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة</b> .....	٢٦٤
<b>ثالثاً: القائد الناجح ومهارات الذكاء الوجداني</b> .....	٢٦٩
<b>رابعاً: الذكاء الوجداني كبيئة فعالة للتعلم</b> .....	٢٩٠
<b>خامساً: المراحل الأساسية لجعل المؤسسة ذكية وجدانياً</b> .....	٣٠٢
المراجع .....	٣٢١



بسم الله

مع تحيات

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية



Bibliotheca Alexandrina



0588131